



FR

CONSEIL DE DIRECTION
89^{ème} session
Rome, 10-12 mai 2010

UNIDROIT 2010
C.D. (89) 16
Original: anglais
avril 2010

Point No. 16 de l'ordre du jour: Plan stratégique

(note préparée par le Secrétariat)

<i>Sommaire</i>	<i>Éléments de réflexion pour une actualisation ou redéfinition des objectifs stratégiques de l'organisation</i>
<i>Action demandée</i>	<i>Le Conseil de Direction, à sa 89^{ème} session, sera appelé à réviser le document, à prendre note des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan stratégique et à examiner l'opportunité de la constitution d'un groupe de travail pour la préparation d'un projet actualisé de Plan stratégique pour examen par le Conseil lors de sa 90^{ème} session, en 2011</i>
<i>Mandat</i>	<i>Conseil de Direction, 82^{ème} session (UNIDROIT 2003 – C.D. (82) 21, Rapport de la session, p. 28)</i>
<i>Documents connexes</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Plan stratégique– Horizon 2016, UNIDROIT 2004 C.D. (83) 6</i>• <i>UNIDROIT 2003 C.D. (82) 21</i>• <i>UNIDROIT 2009 – C.D. (88) 9</i>• <i>UNIDROIT 2002 SIR Docs. 1 et 2</i>

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
Chapitre I. Notre identité.....	5
A. Histoire, mandat	5
B. Structure, financement, processus décisionnaire	5
C. Activités et méthodes de travail	10
D. Résultats et échecs	12
Chapitre II. Notre "marche"	16
A. A quoi sert l'harmonisation du droit ?	16
B. A qui est-elle destinée ?	16
C. Qui sont nos "concurrents" ?	18
D. Quels sont les points forts et les faiblesses en comparaison avec UNIDROIT?	21
Chapitre III. Nos défis	22
A. Assurer notre présence indépendante	22
B. Elargir notre pénétration et la visibilité de l'Organisation	23
C. Assurer la haute qualité de nos travaux	25
Chapitre IV. Vers une stratégie pour UNIDROIT.....	26
A. Se concentrer sur ce que nous pouvons faire mieux.....	26
B. Investir dans le suivi et la promotion de ses instruments	29
C. Etablir des partenariats pour ce que nous ne pouvons pas faire seuls	30
D. Mieux impliquer les parties prenantes dans notre processus.....	31
E. Optimiser l'utilisation des ressources (Secrétariat)	34
CONCLUSION	36

INTRODUCTION

1. A l'occasion du 75^{ème} anniversaire de la fondation d'UNIDROIT et de la 81^{ème} session du Conseil de Direction, une Session informelle de réflexion a réuni le 26 septembre 2002 les représentants de 44¹ sur les 59 Etats membres que comptait l'Organisation à l'époque. La Session a été présidée par M. Roland LOEWE (Autriche, alors premier Vice-président du Conseil de Direction) et modérée par M. Peter WINSHIP (Etats-Unis d'Amérique). Sur la base d'observations écrites soumises par le Gouvernement du Canada et par M. Pierre WIDMER, alors membre du Conseil de Direction, ainsi que d'un document soumis par le Secrétariat (*cf. UNIDROIT 2002 – SIR – Doc. 1*), la discussion a porté sur un large éventail de questions, dont le cadre constitutionnel, les Etats membres, les réalisations récentes, les méthodes de travail, les langues de travail, les activités non législatives, les ressources du Secrétariat, la structure et le développement du budget. Un rapport de cette première session a été établi par des participants et le Secrétariat (*cf. UNIDROIT 2003 – SIR – Doc. 2*).

2. Une deuxième Session informelle de réflexion a eu lieu les 4 et 5 avril 2003 avec la participation des représentants de 31 Etats membres² et de six membres du Conseil de Direction³. M. LOEWE et M. Jacques PUTZEYS avaient présenté des observations par écrit et le Secrétariat avait soumis un document de travail (*cf. UNIDROIT 2003 – SIR – Doc. 3*). La Session, modérée par M. Ian GOVEY (Australie, actuellement membre du Conseil de Direction), avait été principalement consacrée au budget, aux différents éléments des travaux d'UNIDROIT, à l'éventuelle adhésion de l'Union européenne ainsi qu'à la coordination avec d'autres organisations intergouvernementales. Le Modérateur et le Secrétariat ont rédigé le rapport de cette session (*cf. UNIDROIT 2003 – SIR – Doc. 5*). Au cours de la session, il y a eu un consensus pour dire que le Secrétariat devait élaborer un Plan stratégique qui examinerait - à court, moyen et long terme - les tâches et les objectifs de l'Organisation, ses priorités par rapport aux diverses branches de ses activités, aux ressources à sa disposition, à l'importance actuelle et future du personnel, et qui envisagerait les options concernant la structure et le développement du budget. Les participants ont par ailleurs conclu que le Conseil de Direction de l'époque, ainsi que le nouveau Conseil de Direction qui devait être élu à la fin de l'année 2003, devraient connaître les résultats des Sessions informelles de réflexion et que le futur Conseil de Direction, en étroite coopération avec les Gouvernements des Etats membres, devrait prendre les mesures nécessaires.

3. Les rapports des deux Sessions informelles de réflexion ont été soumis au Conseil de Direction lors de sa 82^{ème} session tenue à Rome du 26 au 28 mai 2003 (*cf. UNIDROIT 2003 – C.D. (82) 15*). Le Conseil, en exprimant sa satisfaction pour la façon dont les Sessions de réflexion avaient été préparées et s'étaient déroulées, a entre autres

a) pris note de l'importance que revêtait l'établissement d'une stratégie et le suivi de sa mise en œuvre avec des ressources beaucoup plus importantes, et

b) a demandé au Secrétaire Général de transmettre son avis et la teneur de la discussion au nouveau Conseil afin de garantir une continuité dans le soutien à ces conclusions (*cf. UNIDROIT 2003 – C.D. (82) 21, Rapport de la session, p. 28*).

¹ Afrique du sud, Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Canada, Chili, Chine, Colombie, Croatie, Danemark, Egypte, Espagne, Estonie, Etats-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Inde, Iran, Irlande, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République de Corée, Slovaquie, Slovénie, Roumanie, Royaume-Uni, Saint-Siège, Suède, Suisse, Tunisie, Turquie, Uruguay et Yougoslavie.

² Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Bulgarie, Brésil, Canada, Chine, Colombie, Danemark, Espagne, Etats-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, France, Grèce, Inde, Irlande, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, République de Corée, Royaume-Uni, Serbie et Monténégro, Slovaquie, Slovénie, Saint-Siège, Suède, Suisse et Turquie.

³ En raison de restrictions budgétaires, seul un petit nombre de membres du Conseil de Direction a pu participer: M. Bernardino LIBONATI (Président), M. Roland LOEWE (Premier Vice-président), M. Michael ELMER, M. Jacques PUTZEYS, Mme Anne-Marie TRAHAN et M. Joannis VOULGARIS.

4. Le Secrétariat a par la suite rédigé un Plan stratégique, qui a été présenté d'abord à l'Assemblée Générale lors de sa 57^{ème} session le 28 novembre 2003 (UNIDROIT 2003 – A.G. (57) 3), puis au Conseil de Direction à sa 83^{ème} session en 2004 (UNIDROIT – *Strategic Plan Horizon 2016* (C.D. (83) 6)). Le Plan stratégique visait à couvrir le futur immédiat ainsi que le futur à moyen terme jusqu'à l'année 2016, date de la commémoration du 90^{ème} anniversaire de la fondation d'UNIDROIT, et il a par conséquent été intitulé "Horizon 2016".

5. Le Secrétariat a indiqué dans ce document que les priorités devaient être identifiées *au sein* des trois branches d'activités d'UNIDROIT (activités législatives, recherche/documentation/publications, coopération juridique) plutôt que *parmi* ses activités. Le document identifiait des domaines pour lesquels la réalisation des Objectifs stratégiques impliquait des augmentations budgétaires. Le Secrétariat a souligné que les Objectifs stratégiques indiqués dans ce document, les mesures prises pour atteindre ces Objectifs et les résultats obtenus feraient l'objet d'un suivi et qu'un compte-rendu en serait donné aux organes de l'Institut. En outre, le Plan stratégique devrait être mis à jour régulièrement.

6. Il convient de relever que les Objectifs stratégiques indiqués dans le Plan stratégique combinent à la fois des options de politique et des mesures concrètes. Certaines d'entre elles relèvent de la compétence du Secrétaire Général, alors que d'autres exigent la coopération ou le soutien d'autres organes d'UNIDROIT ou des Gouvernements des Etats membres. Même les mesures que le Secrétaire Général peut décider sans consultation ou autorisation préalable du Président, du Conseil de Direction ou de l'Assemblée Générale, sont soumises quant à leur efficacité dans la pratique aux ressources mises à la disposition du Secrétariat.

7. Depuis la formulation du Plan stratégique, le Secrétariat a pris l'habitude de soumettre chaque année au Conseil de Direction et à l'Assemblée Générale des documents présentant les progrès réalisés par le Secrétariat dans la mise en œuvre du Plan stratégique pendant la période à l'étude. Dans ces rapports, les Objectifs stratégiques ont été regroupés en fonction de leur pertinence au regard des diverses activités entreprises par UNIDROIT. Lors de sa 88^{ème} session, le Conseil de Direction a pris note, avec grande satisfaction, du rapport présenté par le Secrétaire Général sur les progrès réalisés et les résultats intermédiaires atteints sur les Objectifs stratégiques indiqués dans le Plan stratégique de 2003, tout en mettant l'accent sur les défis qui restaient à relever. Le Conseil a décidé de revenir sur l'examen de l'éventuelle nécessité de réévaluer ces objectifs lors de sa 89^{ème} session en 2010 à la lumière d'un projet de Plan stratégique révisé dont la rédaction a été confiée au Secrétaire-Général. Le présent document propose des éléments de réflexion que le Conseil peut souhaiter d'incorporer dans sa réévaluation de la stratégie de l'Organisation.

8. Ces réflexions se basent sur une conception de la "stratégie" en tant que choix de la direction à prendre et des moyens à employer afin d'atteindre des objectifs à long terme de l'Organisation. La stratégie consiste donc à identifier les éléments et activités qui réalisent l'avantage pour l'organisation moyennant la configuration optimale de ses ressources dans un environnement compétitif, afin de mieux répondre aux besoins de son "marché" et pour accomplir les attentes des parties prenantes et bénéficiaires. Par conséquent, le Secrétariat estime que la définition d'une stratégie pour UNIDROIT présuppose d'abord des réponses aux questions suivantes:

a) quelle est la situation réelle de l'organisation, de ses moyens, méthodes de travail, ressources et résultats (identité). A quelles valeurs et attentes l'Organisation doit-elle répondre (parties prenantes, bénéficiaires) ? (Chapitre I);

b) sur quels "marchés" l'organisation veut assurer sa présence, quelles sont les activités pertinentes (marché), quel est l'avantage comparatif de l'Organisation et dans quelles activités peut-elle faire mieux que la "concurrence" (avantage) ? (Chapitre II);

c) quels objectifs l'Organisation veut atteindre à long terme (direction) et quels facteurs externes affectent l'Organisation et sa capacité à être concurrentielle (environnement) ? (Chapitre III);

d) comment l'Organisation compte se placer pour garantir son avantage comparatif et quelles ressources (qualifications, capitaux, rapports, compétence technique, équipements) sont exigées afin de pouvoir être concurrentielle (ressources) ? (Chapitre IV).

9. Le présent document n'a pas pour objet de répondre à toutes ces questions, mais d'offrir des éléments à la réflexion du Conseil sur la stratégie d'UNIDROIT.

CHAPITRE I. NOTRE IDENTITE

A. HISTOIRE, MANDAT

10. Créé en 1926 comme organe auxiliaire de la Société des Nations, UNIDROIT fut reconstitué, après la dissolution de la Société des Nations en 1940 en vertu d'un accord multilatéral: le Statut organique d'UNIDROIT.

11. La mission fondatrice d'UNIDROIT est "d'étudier les moyens d'harmoniser et de coordonner le droit privé entre les Etats ou entre les groupes d'Etats et de préparer graduellement l'adoption par les divers Etats d'une législation de droit privé uniforme" et de "faciliter les rapports internationaux en matière de droit privé" (article 1 du Statut organique d'UNIDROIT). L'article 1 poursuit en indiquant différents moyens de remplir cette mission. En effet, dans l'accomplissement de cette mission, UNIDROIT s'acquitte, au bénéfice de la communauté internationale de deux fonctions principales: 1) laboratoire d'idées et organisme normatif, et 2) centre de divulgation et d'échange d'informations.

B. STRUCTURE, FINANCEMENT, PROCESSUS DECISOIRE

1. STRUCTURE

12. UNIDROIT a une *structure principalement tripartite* composée du Conseil de Direction, de l'Assemblée Générale et du Secrétariat.

a) Conseil de Direction

13. Le *Conseil de Direction* détermine les moyens d'atteindre les objectifs statutaires de l'Institut et supervise les travaux du Secrétariat pour la mise en œuvre du Programme de travail qu'il arrête. Le Conseil de Direction est composé d'un membre d'office, le Président de l'Institut, qui est nommé par le Gouvernement italien et de vingt-cinq membres élus, pour la plupart des juges, universitaires et fonctionnaires, parmi les plus éminents.

14. Le *Comité Permanent* est composé du Président et de cinq membres du Conseil de Direction. Il est chargé, selon l'article 17 du Règlement, d'assurer "la continuité des travaux de l'Institut dans le cadre des instructions données par le Conseil de Direction". Il est l'autorité compétente pour de nombreuses décisions affectant le personnel de l'Institut, notamment la nomination du personnel des Catégories A et B (article 40) et la fixation de la rémunération des fonctionnaires (article 41), la promotion et la résiliation des contrats des fonctionnaires et des employés (articles 42, 61, 62, 63).

b) Assemblée Générale

15. L'*Assemblée Générale* est l'organe de décision suprême d'UNIDROIT: elle vote le budget annuel de l'Institut, approuve son Programme de travail tous les trois ans et nomme, pour un mandat de cinq ans, les membres du Conseil de Direction. Les Etats membres se font presque toujours représenter à l'Assemblée Générale par des membres de leur personnel diplomatique accrédité auprès du Gouvernement italien.

16. Sont membres d'UNIDROIT les Etats qui ont adhéré au Statut organique de l'Institut. UNIDROIT compte parmi ses membres des Etats appartenant aux cinq continents et représentant divers systèmes juridiques, économiques et politiques, mais aussi avec des cultures différentes. Les 63 Etats membres actuels sont les suivants: Afrique du sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Bolivie, Brésil, Bulgarie, Canada, Chili, Chine, Chypre, Colombie, Croatie, Cuba, Danemark, Egypte, Espagne, Estonie, Etats-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Inde, Indonésie, Iran, Iraq, Irlande, Israël, Italie, Japon, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Mexique, Nicaragua, Nigéria, Norvège, Pakistan, Paraguay, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République de Corée, République de Serbie, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Saint-Marin, Saint-Siège, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Tunisie, Turquie, Uruguay et Venezuela.

17. La *Commission des Finances* est un organe consultatif de l'Assemblée Générale chargé par l'article 8 du Règlement d'UNIDROIT "d'examiner le projet de budget et les comptes annuels des recettes et des dépenses et de formuler un avis à leur sujet". Sa composition n'est pas établie dans le Règlement ni dans le Statut. La Commission des Finances est actuellement constituée des membres de la Catégorie I (Allemagne, Etats-Unis d'Amérique, France, Japon et Royaume-Uni), de la plupart des membres de la Catégorie II (Canada, Espagne et Fédération de Russie – la Chine n'ayant pas souhaité être membre de la Commission des Finances), ainsi que de certains pays représentant d'autres catégories (Autriche, Inde, Mexique, la République islamique d'Iran, Roumanie et Suisse). L'Italie, pays hôte, est traditionnellement membre de la Commission des Finances.

c) Secrétariat

18. *Le Secrétariat* est l'organe de l'Institut qui "assure l'exécution des décisions de l'Assemblée Générale, du Conseil de Direction, du Comité Permanent et des comités d'études" (article 18 du Règlement d'UNIDROIT). Pour ce faire, il gère l'activité quotidienne de l'Organisation et a la chance de pouvoir compter non seulement sur la grande qualité, mais aussi sur l'extraordinaire dévouement de son personnel. Il est placé sous la direction du Secrétaire Général qui est nommé par le Conseil de Direction sur proposition du Président de l'Institut. Le Secrétaire Général est assisté de fonctionnaires internationaux et d'employés.

19. Il s'agit cependant d'un Secrétariat de petite dimension. Au 31 décembre 2009, le Secrétariat était composé de 21 membres, à temps plein ou à temps partiel, ainsi répartis: neuf fonctionnaires (Catégorie A) (dont un à temps partiel) neuf personnes relevant des services administratifs, de la Bibliothèque et des bureaux (Catégorie B) (dont une à temps partiel), trois autres membres faisant partie du personnel de support logistique (Catégorie C). Le Secrétariat compte en outre 1 consultant et un collaborateur qui dispose d'une bourse de recherche depuis deux ans et récemment renouvelée pour six mois (financée par des donateurs privés) pour travailler sur un projet spécifique (l'avant-projet de Protocole portant sur les questions spécifiques aux biens spatiaux à la Convention relative aux garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles).

2. FINANCEMENT

20. Le financement d'UNIDROIT après sa reconstitution de 1940 ne prévoyait que des contributions volontaires, essentiellement de la part du Gouvernement italien. Les Etats membres – alors quarante-deux – ne se sont engagés juridiquement au paiement d'une contribution qu'après l'entrée en vigueur, en 1964, d'un amendement de l'article 16 du Statut qui avait été approuvé par l'Assemblée Générale en 1961 lors de sa 10^{ème} session. Depuis, le système de contributions s'est graduellement développé vers un système de contributions obligatoires selon des montants fixés par les organes d'UNIDROIT.

21. A présent, les dépenses annuelles relatives au fonctionnement et à l'entretien d'UNIDROIT sont couvertes par les recettes inscrites à son budget, qui comprennent notamment la contribution ordinaire de base du Gouvernement italien, ainsi que les contributions ordinaires annuelles des autres Gouvernements participants:

a) la contribution du pays hôte, dont le montant est établi annuellement dans la "legge finanziaria" italienne, reste toujours la contribution plus importante (plus de 9% des contributions annuelles). A cette contribution monétaire, il faut ajouter la mise à disposition des locaux d'UNIDROIT et leur entretien et aménagement structurels par l'Etat italien;

b) les contributions des autres Etats membres qui sont classés dans huit catégories ordinaires et une catégorie spéciale, chacune correspondant à un certain nombre d'unités de compte. Le montant de chaque unité ainsi que le budget sont approuvés annuellement par l'Assemblée Générale; le montant variant d'une année à l'autre en fonction du reste des dépenses estimées au budget d'UNIDROIT après déduction de la contribution du Gouvernement italien, des autres revenus prévus au budget ainsi que des sommes reportées de l'exercice financier précédent. Bien que ce système (qui suit le système utilisé par l'Union postale universelle et la Conférence de La Haye de droit international privé), ne soit pas identique à celui utilisé par l'Organisation des Nations unies, pour déterminer le classement de chaque Etat membre dans l'une de ces catégories, l'Assemblée Générale d'UNIDROIT s'est basée sur le pourcentage de la contribution des Etats au budget des Nations Unies. Conformément à une décision prise par l'Assemblée Générale d'UNIDROIT lors de sa 52^{ème} session (Rome, 27 novembre 1998), le classement se fait selon les règles suivantes:

- 1^{ère} catégorie (50 unités de compte) – Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies dépasse 3%;
- 2^{ème} catégorie (22 unités de compte) – Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 2 et 3%;
- 3^{ème} catégorie (18 unités de compte) – Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 1 et 2%;
- 4^{ème} catégorie (13 unités de compte) – Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,960% et 0,999%;
- 5^{ème} catégorie (11 unités de compte) – Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,500% et 0,959%;
- 6^{ème} catégorie (9 unités de compte) – Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,450% et 0,499%;
- 7^{ème} catégorie (8 unités de compte) – Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,115% et 0,449%;
- seraient classés dans la 8^{ème} catégorie (5 unités de compte) les Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,005% et 0,114%;

- catégorie spéciale (1 unité de compte) – Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,001% et 0,004% (actuellement seulement Saint Marin et le Saint Siège).

22. Le budget d'UNIDROIT pour l'année 2010 prévoit la distribution des dépenses suivantes:

Chapitre 1 – Indemnités à titre de remboursement des frais	
Art. 1 (Conseil de Direction et Comité Permanent)	50.000,00
Art. 4 (Commissaire aux comptes)	3.500,00
Art. 5 (Comités d'experts)	65.000,00
Art. 6 (Missions des agents et du personnel)	28.000,00
Total	146.500,00
Chapitre 2 - Rémunérations	
Art.1 (Rémunérations personnel cat. A, B et C et consultant)	1.307.785,00
Art.2 (Rémunérations collaborateurs occasionnels)	20.000,00
Total	1.327.785,00
Chapitre 3 – Charges sociales	
Art. 1 (Assurances sociales)	390.000,00
Art. 2 (Assurances pour accidents)	8.500,00
Total	398.500,00
Chapitre 4	
Indemnité intégrative personnel à la retraite	2.500,00
Chapitre 5	
Impression de publications	31.500,00
Chapitre 6 – Frais d'administration	
Art. 1 (Papeterie)	21.000,00
Art. 2 (Téléphone, fax et Internet)	28.000,00
Art. 3 (Correspondance)	25.000,00
Art. 4 (Frais de représentation)	4.650,00
Art. 5 (Frais d'interprétation)	27.500,00
Art. 6 (Divers)	6.700,00
Total	112.850,00
Chapitre 7 – Frais d'entretien	
Art. 1 (Eclairage et énergie électrique)	12.500,00
Art. 2 (Chauffage)	20.000,00
Art. 3 (Eau)	7.000,00
Art. 4 (Assurance de l'immeuble)	11.500,00
Art. 5 (Matériel de bureau)	22.000,00
Art. 6 (Entretien de l'immeuble, charges pour services publics)	20.000,00
Art. 7 (Louage d'ouvrage)	27.000,00
Total	120.000,00
Chapitre 9 - Bibliothèque	
Art. 1 (Achat de livres)	82.000,00
Art. 2 (Reliure)	9.000,00
Art. 3 (Logiciel)	22.000,00
Total	113.000,00
Chapitre 10	
Promotion des instruments d'UNIDROIT	5.000,00
Chapitre 11	
Programme de coopération juridique	10.000,00
Total des dépenses	2.267.725,00

23. La seule recette propre d'UNIDROIT est le produit de la vente des publications et des abonnements à la *Revue de droit uniforme* (€42.702,79 en 2009). L'échange des publications apporte un certain nombre de titres à la Bibliothèque d'UNIDROIT. Mise à part la contribution versée par les Etats membres, quelques activités spécifiques sont financées *en dehors du budget régulier*. C'est le cas, notamment, du programme des bourses et de la base de données, mais aussi de certains projets législatifs (pour plus de détails, voir Annexe I).

3. PROCESSUS DE DECISION

24. La procédure de décision d'UNIDROIT est fixée dans des lignes générales dans le Statut organique et le Règlement. Elle est plus formalisée dans le cas de l'Assemblée Générale, et plus souple dans le cas du Conseil de Direction. Les procédures d'adoption du budget et du Programme de travail revêtent d'un intérêt particulier pour la réflexion sur le Plan stratégique.

a) Procédure budgétaire

25. *La procédure pour l'adoption du budget* est fixée dans l'article 31 du Règlement. "Au 15 mars de chaque année, le Secrétaire Général soumet à la Commission des Finances, pour avis préliminaire, une proposition concernant le projet de budget pour l'exercice financier suivant. Ce projet de budget, modifié le cas échéant pour refléter l'opinion de la Commission des Finances, est alors soumis au Conseil de Direction pour examen puis transmis aux Gouvernements membres pour observations qui doivent parvenir au Secrétaire Général le 30 septembre au plus tard. Le projet de budget est ensuite soumis, avec ces observations, à la Commission des Finances pour avis définitif et présenté, avec les amendements recommandés par la Commission des Finances, à l'Assemblée Générale pour approbation". Jusqu'à 2008, le rapport de la Commission des Finances n'avait pas été soumis à l'Assemblée Générale.

26. Le nombre des catégories de la charte de contributions statutaires, le nombre d'unités correspondant à chaque catégorie, le montant de chaque unité, ainsi que le classement de chaque Gouvernement dans une catégorie, sont fixés par une résolution de l'Assemblée Générale prise à la majorité des deux tiers des membres présents et votants, sur proposition d'une Commission nommée par l'Assemblée. Dans ce classement, l'Assemblée tient compte, parmi d'autres considérations, du revenu national du pays représenté. Les décisions prises par l'Assemblée Générale en vertu de l'article 16(3) du Statut organique peuvent être révisées tous les trois ans par une résolution nouvelle de l'Assemblée Générale, prise à la même majorité des deux tiers des membres présents et votants, à l'occasion de sa décision visée à l'article 5(3) du Statut organique.

b) Programme de travail

27. Conformément à l'article 5 du Statut organique d'UNIDROIT, le Programme de travail est arrêté par le Conseil de Direction, puis adopté par l'Assemblée Générale tous les trois ans. Les propositions visant à la préparation du Programme de travail peuvent avoir pour origine le Conseil de Direction, les Etats Membres ou le Secrétariat, dans ce dernier cas, il consulte souvent des professeurs universitaires, des professionnels du droit, d'autres organisations internationales. Les propositions compilées par le Secrétariat sont souvent portées à l'attention des correspondants d'UNIDROIT pour leur commentaires, avant d'être soumises au Conseil de Direction.

28. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité des membres présents à la réunion. Seuls les membres du Conseil de Direction participent à ses délibérations. Pourtant, l'article 16 du Règlement autorise le Conseil de Direction à "*inviter à prendre part à ses séances, à titre consultatif, des représentants de Gouvernements membres qui ne comptent pas un de leurs ressortissants au sein du Conseil*".

29. Le Secrétaire Général, en tant que secrétaire *ex officio* du Conseil de Direction, est chargé de la rédaction des procès-verbaux qui doivent être soumis aux membres du Conseil pour approbation. Dans la pratique d'UNIDROIT, les procès-verbaux du Conseil de Direction ainsi que toute la documentation pertinente à ses réunions sont transmis uniquement aux propres membres du Conseil, l'Assemblée Générale ne recevant qu'un sommaire des décisions prises par le Conseil aussi publié par UNIDROIT.

C. ACTIVITES ET METHODES DE TRAVAIL

1. ELABORATION D'INSTRUMENTS, MISE EN ŒUVRE ET PROMOTION

30. Durant son histoire, UNIDROIT a employé diverses méthodes pour l'élaboration d'instruments. En ligne générale, une distinction peut être faite entre les méthodes d'élaboration d'instruments destinés à être incorporés au droit positif interne (conventions, lois modèles) et d'autres instruments de nature non contraignante (principes).

a) Procédure pour l'élaboration et adoption des instruments législatifs

Phase préliminaire

31. Les sujets en vue de travaux futurs d'UNIDROIT sont habituellement proposés à l'Organisation par les Gouvernements (art. 12(1) du Statut organique), les membres du Conseil de Direction, des institutions ou organisations internationales (art. 12(2) du Statut organique), les correspondants ou autres personnes intéressées qui ont rencontré un problème dont ils pensent qu'il pourrait être résolu par l'adoption d'un instrument sur le plan international. Tous les trois ans, le Secrétariat transmet un document contenant les propositions des Gouvernements, des membres du Conseil de Direction et des correspondants. Les observations faites par les personnes contactées sont ensuite soumises, avec les propositions, au Conseil de Direction pour discussion. Si le Conseil estime qu'une proposition particulière est intéressante, il demande la préparation d'une étude préliminaire de droit comparé. Une telle étude est préparée soit par un membre du Secrétariat, soit par un expert externe. L'étude de droit comparé examine le domaine en question, les solutions adoptées dans plusieurs pays, la nécessité d'un instrument international ainsi que la faisabilité d'un tel instrument. L'étude est transmise aux milieux et aux associations professionnelles intéressés pour observations.

32. L'étude de droit comparé et toute éventuelle observation sont ensuite soumises au Conseil qui décide s'il est envisageable de préparer un instrument viable. Si c'est le cas, il autorise le Président de l'Institut à convoquer un Comité d'étude ou un Groupe de travail (art. 13(1) du Statut organique) pour examiner le problème de façon plus approfondie et, s'il le souhaite, pour préparer un premier projet du futur instrument.

Comités d'étude et Groupes de travail

33. Les membres des Comités d'études et des Groupes de travail sont des experts dans le domaine en question, et y siègent en qualité personnelle, en tant qu'experts et non représentants de leur pays d'origine. Ils sont nommés par le Président de l'Institut, sur proposition de membres du Conseil et du Secrétariat. Les Gouvernements peuvent également être contactés en vue de suggérer un expert, étant entendu que, en tant que membre du Comité d'étude, les experts ne représentent pas leur Gouvernement. Dans le choix des experts pour siéger dans les Comités ou Groupes de travail, des efforts sont faits pour assurer la représentation des différents systèmes juridiques, différents parcours personnels afin que chaque expert puisse contribuer avec sa propre expérience, différentes origines géographiques, de façon à ce que les pays en développement ou en transition économique soient représentés de façon adéquate, et différentes langues de travail

pour garantir que l'instrument adopté pourra être traduit dans les différentes langues du monde. Les groupes de travail sont habituellement plutôt restreints, avec un maximum d'environ 15 membres et, selon le sujet traité, il peut y avoir des représentants d'autres organisations ou des associations professionnelles internationales qui y siègent en qualité d'observateurs.

34. L'article 10 du Statut organique prévoit qu'UNIDROIT a cinq langues officielles (allemand, anglais, espagnol, français et italien), mais les langues de travail sont l'anglais et le français. Cela signifie que les documents officiels sont publiés en deux langues et, lorsque cela est possible, les travaux au sein des Comités d'études et des Groupes de travail sont également menés en deux langues. Il y a toutefois des exceptions: selon le sujet traité, et en fonction des ressources financières disponibles, les travaux peuvent être menés dans une langue seulement, habituellement l'anglais. Le produit final est toutefois publié en anglais et en français.

35. Lorsque le Comité d'étude est satisfait du projet qu'il a élaboré, et cela comprend une évaluation du type d'instrument le plus adapté, le projet, appelé à ce stade "avant-projet", est soumis au Conseil de Direction. Si le Conseil de Direction est satisfait du projet (art. 14(1) du Statut organique), il autorise la convocation d'un Comité d'experts gouvernementaux. Il convient de noter que telle est la procédure suivie pour les conventions internationales, les protocoles aux conventions et les lois types. Pour les autres instruments, tels que des principes ou des guides, l'examen par le Conseil du produit final du Comité d'étude ou du Groupe de travail s'achève par l'autorisation de publication de l'instrument par le Conseil.

Phase de négociation intergouvernementale: les Comités d'experts gouvernementaux

36. Les représentants de tous les Etats membres d'UNIDROIT peuvent participer aux Comités d'experts gouvernementaux d'UNIDROIT. Les Etats non membres peuvent être invités à participer en qualité d'observateur. Peuvent également être observateurs les représentants d'autres organisations intergouvernementales, d'organisations non-gouvernementales ou d'associations professionnelles internationales, par exemple l'association mondiale des associations professionnelles nationales du domaine à l'étude. Les associations professionnelles purement nationales ne sont pas admises, elles sont représentées par l'association mondiale. Les observateurs peuvent participer à la discussion mais ne sont pas autorisés à voter, le cas échéant.

37. Lorsque le Comité d'experts gouvernementaux a complété ses travaux, le projet d'instrument, tel que modifié par le Comité, est soumis au Conseil de Direction (art. 14(3) du Statut organique). S'il s'agit d'un projet de convention ou de protocole, le Conseil de Direction en autorise la transmission à une Conférence diplomatique (art. 14(4) et (5) du Statut organique) qui sera convoquée par l'un des Etats membres de l'Organisation. S'il s'agit d'une loi type, le Conseil de Direction entérine en général les travaux du Comité et autorise la publication de la loi type.

c) Assistance à la mise en œuvre et promotion

38. Lors des dernières Conférences diplomatiques, les Etats ont voulu désigner UNIDROIT comme Dépositaire des instruments adoptés (instruments du Cap, Convention de Genève sur les titres intermédiés), faisant peser sur l'Organisation des tâches nouvelles (UNIDROIT est aujourd'hui Dépositaire de 4 instruments complexes). Il faut notamment ajouter à cela, pour la mise en œuvre des instruments du Cap, la production de documentation relative aux nombreuses déclarations et la gestion de la mise en place des Registres internationaux et, pour la Convention sur les titres intermédiés, la gestion du Commentaire officiel et une "obligation" de suivi et de promotion (cf. Résolution N. 3 de l'Acte final de la Conférence diplomatique).

Activités non-législatives

39. Dans le respect de son mandat, en tant que centre de recherche, de divulgation et d'échange d'informations, UNIDROIT mène également des activités non législatives (parfois très liées aux activités législatives) qui se sont beaucoup développées depuis l'élaboration du Plan stratégique en 2003. Il s'agit en particulier des activités suivantes:

40. **Bibliothèque d'UNIDROIT:** Dès la fondation d'UNIDROIT, l'une des tâches prioritaires a été la constitution d'un centre de documentation juridique international destiné à soutenir le travail d'étude et de recherches de l'Organisation. Elle est également Bibliothèque Dépositaire des documents de l'Organisation des Nations Unies et s'est beaucoup modernisée ces dernières années (transfert du catalogue sur une base de données en ligne et intégration avec des bases de données d'autres bibliothèques importantes, établissement en cours d'une base de données concernant les fichiers d'autorités sur les institutions). La Bibliothèque "emploie" cinq personnes en équivalent temps plein.

41. **Publications:** en premier lieu, la *Uniform Law Review/Revue de droit uniforme*, mais aussi les *UNIDROIT Proceedings and Papers – Actes et documents d'UNIDROIT* ou encore les collections des documents d'UNIDROIT (*Travaux préparatoires 1970 – 2004 sur les Principes d'UNIDROIT relatifs aux contrats du commerce international, ...*). Trois personnes participent matériellement à l'élaboration de ces publications, mais l'ensemble du Secrétariat est impliqué.

42. **Site Internet:** créé en 1995, c'est l'un des principaux instruments de promotion de l'Institut (cf. les 41 800 pages Web actuellement liées à celui-ci par rapport aux 10 200 au moment de l'élaboration du Plan stratégique). Le site est développé et mis à jour constamment. Le site est géré par un administrateur (Catégorie A) mais l'ensemble des fonctionnaires participent à son "alimentation".

43. **Base de données (UNILAW):** UNIDROIT a décidé de réaliser une base de données dans le but de fournir aux Gouvernements, juges, arbitres et juristes praticiens des informations à jour et immédiatement accessibles concernant différentes sources du droit uniforme, en anglais et en français. Il a été concordé que le financement du projet devrait être trouvé exclusivement en dehors des ressources budgétaires de l'Institut. Le projet a démarré par les données concernant la Convention de 1956 relative au contrat de transport international de marchandises par route (CMR).

44. **Le réseau de correspondants d'UNIDROIT:** pour atteindre ses objectifs statutaires, il est essentiel qu'UNIDROIT puisse connaître l'état du droit positif de tous les pays. A ce titre, et compte tenu des difficultés d'accès à certaines informations, UNIDROIT a constitué un réseau de *correspondants* dans les Etats membres et non membres; ces correspondants, universitaires et praticiens, sont nommés par le Conseil de Direction.

D. RESULTATS ET ECHECS

1. ASPECTS INSTITUTIONNELS

45. Si les organes de direction d'autres organisations internationales ayant un mandat similaire (comme la Conférence de La Haye ou la CNUDCI) sont généralement constitués de représentants des Etats membres, les membres du *Conseil de Direction* d'UNIDROIT sont élus en leur qualité personnelle. Il ne fait aucun doute que le mélange de fonctionnaires gouvernementaux de haut rang, de magistrats, de praticiens et d'universitaires de renom, qui agissent sans les strictes contraintes des instructions de leur Gouvernement, ont énormément contribué au développement

du droit privé transnational. En même temps toutefois, la nature *ad personam* de la participation au Conseil de Direction n'est pas toujours propice à une communication efficace entre le Conseil et l'Assemblée Générale.

46. En effet, une caractéristique frappante de la structure institutionnelle d'UNIDROIT est le rôle discret de l'Assemblée Générale. Le seul organe dans lequel tous les Etats membres ont une chance de participer activement n'est convoqué qu'une fois par an pendant une demi-journée et approuve le budget habituellement selon les indications données par la Commission des finances. Elle approuve le Programme de travail tous les trois ans et est appelée tous les cinq ans à nommer les membres du Conseil de Direction. Les tentatives de lier davantage la réunion de l'Assemblée aux projets et aux programmes n'ont jusqu'à présent pas abouties.

47. Par ailleurs, le Conseil de Direction et l'Assemblée Générale tiennent rarement des réunions conjointes, et la pratique de distribution restreinte des documents et des rapports du Conseil de Direction prive l'Assemblée Générale des informations de référence utiles pour les décisions qu'elle est appelée à prendre. Cela entraîne une relation quelque peu contradictoire entre le Conseil et l'Assemblée Générale, le premier attachant la plus grande importance à garantir une grande qualité et productivité d'UNIDROIT, alors que l'Assemblée Générale et, en particulier, son organe subsidiaire la Commission des finances, tendent à se concentrer sur la maîtrise du budget.

2. PARTICIPATION AUX TRAVAUX D'UNIDROIT

48. Les efforts menés pour élargir nos Etats membres en Afrique et en Asie n'ont eu qu'un succès modéré. Seuls cinq Etats ont adhéré au Statut organique d'UNIDROIT au cours des dix dernières années, dont seulement deux non-européens (Arabie saoudite et Indonésie en 2009).

49. Les réponses des Gouvernements des Etats membres aux demandes du Secrétariat de commenter les travaux futurs restent insuffisantes. La contribution du réseau de correspondants a considérablement diminué au fil des années.

3. MISE EN OEUVRE DES INSTRUMENTS

50. Depuis sa constitution, UNIDROIT a élaboré près de soixante-dix études et projets. Nombre de ces travaux ont abouti à des instruments internationaux; les conventions internationales et les lois modèles suivantes, toutes en vigueur sauf indication contraire, ont été préparées par UNIDROIT et, pour les conventions, approuvées lors de Conférences diplomatiques convoquées par ses Etats membres:

- *Convention de 1964 portant loi uniforme sur la formation des contrats de vente internationale des objets mobiliers corporels (La Haye);*
- *Convention de 1964 portant loi uniforme sur la vente internationale des objets mobiliers corporels (La Haye);*
- *Convention de 1970 relative au contrat de voyage (Bruxelles)*
- *Convention de 1973 portant loi uniforme sur la forme d'un testament international (Washington);*
- *Convention de 1983 sur la représentation en matière de vente internationale de marchandises (Genève);*
- *Convention d'UNIDROIT de 1988 sur le crédit-bail international (Ottawa);*
- *Convention d'UNIDROIT de 1988 sur l'affacturage international (Ottawa);*
- *Convention d'UNIDROIT de 1995 sur les biens culturels volés ou illicitement exportés (Rome);*

- *Convention de 2001 relative aux garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles et Protocole de 2001 y relatif portant sur les questions spécifiques aux matériels d'équipement aéronautiques;*
- *Loi type de 2002 sur la divulgation des informations en matière de franchise;*
- *Protocole de Luxembourg portant sur les questions spécifiques au matériel roulant ferroviaire de 2007 à la Convention relative aux garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles;*
- *Loi type sur la location et la locations-financement de 2008;*
- *Convention de Genève sur les règles matérielles relatives aux titres intermédiés de 2009.*

51. Par ailleurs, UNIDROIT a publié:

- *Principes relatifs aux contrats du commerce international (1994; nouvelle édition 2004);*
- *Guide sur les accords internationaux de franchise principale (1998);*
- *Principes de procédure civile transnationale (en coopération avec l'ALI) (2004).*

52. Les travaux d'UNIDROIT sont aussi à l'origine d'un certain nombre d'instruments qui ont été adoptés sous les auspices d'autres organisations. Parmi ceux-ci, sont cités ci-après les traités internationaux en vigueur:

- *Convention de 1954 pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (UNESCO);*
- *Convention européenne d'établissement de 1955 (Conseil de l'Europe);*
- *Traité Benelux de 1955 relatif à l'assurance obligatoire de la responsabilité civile en matière de véhicules automoteurs;*
- *Convention de 1956 relative au contrat de transport international de marchandises par route - CMR (CEE/ONU);*
- *Convention de 1958 concernant la reconnaissance et l'exécution des décisions en matière d'obligations alimentaires envers les enfants (Conférence de La Haye de droit international privé);*
- *Convention européenne de 1959 relative à l'assurance obligatoire de la responsabilité civile en matière de véhicules automoteurs (Conseil de l'Europe);*
- *Convention européenne de 1962 sur la responsabilité des hôteliers quant aux objets apportés par les voyageurs (Conseil de l'Europe);*
- *Protocole n° 1 relatif aux droits réels sur les bateaux de navigation intérieure, et Protocole n° 2 relatif à la saisie conservatoire et à l'exécution forcée concernant les bateaux de navigation intérieure, annexés à la Convention de 1965 relative à l'immatriculation des bateaux de navigation intérieure (CEE/ONU);*
- *Convention des Nations Unies de 1980 sur les contrats de vente internationale de marchandises (CNUDCI).*

53. Certains instruments élaborés par UNIDROIT sont devenus de véritables repères dans les domaines du droit qu'ils couvrent. C'est notamment le cas des Principes relatifs aux contrats du commerce international, de la Convention du Cap et de la Convention de Rome de 1995. Parmi les remarquables réalisations précédentes, avant qu'UNIDROIT ne développe la pratique de finaliser ses instruments sous ses propres auspices, on trouve la *Convention de 1954 pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (UNESCO)* et la *Convention de 1956 relative au contrat de transport international de marchandises par route - CMR (CEE/ONU)*. Certains de ces anciens instruments n'ont pas eux-mêmes obtenu beaucoup de succès, mais ont servi de base à d'autres instruments qui ont eu plus de succès comme par exemple les Conventions de La Haye de 1964, sans lesquels il n'aurait pas été possible d'élaborer la Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises (CVIM/CISG).

54. En même temps toutefois, il faut admettre que plusieurs instruments ont obtenu moins de succès que celui auquel ses rédacteurs s'attendaient. Les deux Conventions d'Ottawa relèvent de cette catégorie, ainsi que la Convention de Washington de 1974 et la Convention sur la représentation de 1983. Il y a différentes raisons à cette situation, y compris, selon instrument, tous les éléments, ou une combinaison des éléments suivants: critique des choix politiques dans l'instrument; manque de soutien ou opposition d'une partie de l'industrie; manque d'intérêt des Gouvernements ou d'une force motrice pour promouvoir la convention au niveau interne; investissement insuffisant du Secrétariat dans ses efforts de promotion et de sensibilisation.

55. Le Plan stratégique adopté en 2003 avait identifié la promotion systématique et l'assistance active dans la mise en oeuvre, l'application et le suivi des instruments internationaux élaborés sous les auspices d'UNIDROIT comme étant l'un des objectifs stratégiques de l'Organisation. Le Secrétariat estime cependant que la mise en oeuvre de cet objectif a procédé depuis de façon fragmentaire plutôt que systématique, et a consisté davantage à répondre à la demande plutôt que correspondre à un effort planifié. Comme cela ressort du document C.D. (88) 9, une vue d'ensemble des activités de promotion au cours des trois dernières années concernant les instruments déjà adoptés montre une concentration d'efforts dans les domaines des garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles, des principes relatifs aux contrats du commerce international et de la protection internationale des biens culturels. Les autres domaines dans lesquels UNIDROIT a travaillé figurent à peine sur la liste des activités de promotion. Il y a plusieurs raisons à la plus grande visibilité de certains sujets comparés à d'autres, par exemple le niveau d'acceptation, l'existence de l'industrie particulièrement intéressée à l'élaboration rapide d'un instrument, ou encore une coopération avec une organisation plus grande activement engagée dans sa promotion. Manquant de ressources pour une stratégie globale de promotion, les activités d'UNIDROIT dans ce domaine se sont limitées à répondre à la demande, et ne sont pas pro-actives comme cela avait été envisagé à l'origine. Cela signifie que d'autres instruments d'UNIDROIT qui n'ont pas le même degré de visibilité reçoivent moins d'attention, tombant ainsi dans un cercle vicieux qui peut compromettre leur promotion.

56. Cependant, le succès limité au regard de cet Objectif stratégique est à attribuer dans une très large mesure aux ressources limitées disponibles. Le Secrétariat indique que les chapitres pertinents du Budget d'UNIDROIT, à savoir le *Chapitre 1, article 6* (Missions des agents, des membres du personnel et des collaborateurs), le *Chapitre 10* (Promotion des instruments d'UNIDROIT) et le *Chapitre 11* (Programme de coopération juridique) sont essentiellement restés au même niveau pendant plusieurs années, ou ont même subi une ultérieure réduction.

3. ACTIVITÉS NON-LÉGISLATIVES

57. Le Plan stratégique adopté en 2003 avait envisagé, comme Objectif stratégique No. 2, *“la mise en valeur des moyens de recherche et d'information d'UNIDROIT pour en faire la principale source au monde de connaissance et de renforcement des capacités dans le domaine du droit privé transnational.”*

58. Les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de cet Objectif sont évidents (cf. C.D. (88) 9, para. 34). Il serait toutefois illusoire de croire qu'UNIDROIT est sur le point de devenir *“la principale source au monde de connaissance et de renforcement des capacités dans le domaine du droit privé transnational”*, et le Secrétariat ne peut qu'admettre qu'il est loin d'avoir atteint cet objectif. Le site Internet se limite aux activités propres d'UNIDROIT et la *Revue de droit uniforme* est limitée à son propre contenu. En ce qui concerne la base de données, sa couverture est fragmentaire et elle est certes loin de comprendre l'ensemble du *“droit privé transnational”*. La Bibliothèque d'autre part a terminé de cataloguer ses ouvrages, mais les ressources financières dont elle dispose limitent de façon évidente sa capacité à couvrir l'ensemble du droit privé transnational.

CHAPITRE II. NOTRE “MARCHE”

A. A QUOI SERT L’HARMONISATION DU DROIT ?

59. Le but ultime de l’harmonisation du droit est de faciliter les relations entre Etats et entre les personnes et les entreprises dans des Etats différents en établissant une même réglementation, ou une réglementation très semblable, pour les domaines du droit où les relations sont les plus fréquentes ou bien où les difficultés qui naissent de ces relations sont telles qu’il est impératif de s’entendre sur une forme d’accord. Un autre objectif important est la promotion du développement économique en proposant des modèles ou des principes législatifs visant à améliorer le cadre de droit privé pour les investissements nationaux et étrangers dans les activités économiques.

60. La perception d’un besoin accru de droit uniforme a été parfaitement résumée par René David, compte tenu de l’expansion sans précédent du commerce international au XXème siècle rendue possible par le développement des transports, la mobilité croissante des personnes et des capitaux, la distribution internationale du travail.

[. . .] De tels liens signifient qu’une totale indépendance des Etats dans le domaine du droit produirait l’anarchie; les relations internationales exigent un droit international conçu de la même façon dans les différents Etats concernés. Pour régler ces rapports nous devons trouver un moyen de reconstruire un corpus de droit acceptable par toutes les nations [...] et nous devons faire en sorte que les pays les plus différents reconnaîtront la valeur d’un corpus de droit destiné à régir les relations internationales mais qui n’émane pas d’une autorité nationale ⁴.

61. Il faut observer que le droit uniforme, bien qu’utile, est rarement une condition nécessaire pour le commerce et l’investissement international. En conséquence, les efforts d’harmonisation juridique ne figurent pas dans une position particulièrement élevée des priorités des Gouvernements.

62. L’harmonisation a traditionnellement été justifiée par l’affirmation qu’elle élimine “des obstacles juridiques au commerce” et que par conséquent elle contribue à la croissance économique. Hélas, ce postulat qui fonde les efforts d’harmonisation internationale n’a jamais été fondé de façon empirique, et peut en fait avoir donné trop de poids à l’aspect juridique du commerce en général et à l’importance d’un cadre juridique unifié en particulier. Le fait que l’on ne puisse pas aisément quantifier les avantages obtenus par l’adoption d’instruments de droit uniforme représente un handicap sérieux à leur mise en œuvre.

B. A QUI EST-ELLE DESTINEE ?

63. L’harmonisation juridique doit bénéficier en dernière instance aux juges, aux arbitres, aux avocats et aux opérateurs commerciaux, en fournissant des règles uniformes, prévisibles, destinées à s’appliquer dans les opérations transnationales, ou par des informations sur le droit uniforme visant à faciliter son application. Cette description peut être affinée en dégagant trois principaux groupes de bénéficiaires, selon la nature de l’instrument.

⁴ R. David, ‘The International Unification of Private Law’, Chapter 5 of Volume II of the *International Encyclopedia of Comparative Law*, (Tübingen/ Paris/New York 1971), p. 5.

1. CONVENTIONS ET LOIS MODELES

64. Pour ce qui est des conventions, les ultimes bénéficiaires seront les parties qui, dans leurs opérations, ont avantage à avoir une certitude et une prévisibilité accrue dérivant de règles juridiques harmonisées applicables dans les différents pays dans lesquels elles interviennent ou avec lesquels elles sont en relation. La nature de l'instrument toutefois place les Etats, qui sont responsables de la mise en œuvre, au premier plan, comme "clients" ou "destinataires" immédiats du nouvel instrument. Cela signifie que, en ce qui concerne les conventions, un double niveau d'attention et de sensibilité est requis:

a) à l'égard des intérêts et des préoccupations des Gouvernements des Etats membres; et

b) à l'égard des intérêts et des préoccupations des secteurs professionnels et des opérateurs privés nationaux dans les Etats membres.

65. Deux groupes intermédiaires ou parallèles de parties intermédiaires doivent aussi être pris en compte, qui sont les organisations internationales qui ont une compétence dans le domaine couvert par la nouvelle convention, et les organisations internationales non gouvernementales qui représentent les parties prenantes qui opèrent au niveau international.

66. Ces considérations s'appliquent tout autant à des instruments dont le but n'est pas l'harmonisation juridique mais la modernisation des droits nationaux dans un domaine donné. Il est vrai que la nature non impérative d'une loi modèle augmente la flexibilité du processus de négociation pour les Etats, et leur permet de se concentrer surtout sur les avantages que les opérateurs privés dans l'Etat de mise en œuvre peuvent retirer de l'application de normes internationales. Deux facteurs cependant doivent être gardés à l'esprit:

a) le niveau d'acceptabilité de la norme du point de vue politique pour les Etats qui la mettront en œuvre; et

b) la mesure dans laquelle des Etats qui n'ont pas besoin d'une nouvelle législation dans le domaine en question seront disposés à entériner un ensemble de normes juridiques qui pourraient s'écarter de leur propre droit national.

2. PRINCIPES ET GUIDES CONTRACTUELS

67. Pour les produits conçus pour être utilisés directement par les parties, la situation est légèrement différente. Ici, la qualité, l'utilité et la valeur pratique du produit final pour les utilisateurs finaux (avocats, juges, arbitres) sont primordiaux et l'absence d'instance politique d'adoption au niveau interne donne aux Etats membres un rôle moins prééminent. Toutefois il existe des raisons importantes d'être attentifs aux sensibilités politiques nationales également dans ce contexte:

a) les instruments de droit non impératif ("soft law") tels que les PUCCI, revêtant le sceau d'une organisation intergouvernementale, peuvent être considérés comme des références pour évaluer la qualité du droit dans un domaine donné; et

b) de tels instruments, lorsqu'ils jouissent d'une autorité largement reconnue comme c'est le cas des PUCCI, peuvent être et ont été utilisés comme base pour l'élaboration de nouvelles législations nationales ou régionales dans les domaines qu'ils couvrent.

3. ACTIVITES NON LEGISLATIVES

68. S'agissant des activités non législatives, l'éventail des bénéficiaires est plus facile à identifier, puisqu'il correspond directement à la sphère des utilisateurs finaux, à savoir:

- a) pour la Bibliothèque, les personnes qui y accèdent;
- b) pour la *Revue de droit uniforme*, les personnes qui la lisent;
- c) pour la base de donnée UNILAW, les personnes qui la consultent;
- d) pour le programme de bourses de recherches, les personnes qui bénéficient des bourses.

69. Cela dit, une dimension particulière tient au fait que ces activités sont réalisées par une organisation internationale financée par les contributions des Etats membres. Cet aspect demande une évaluation constante de la mesure dans laquelle ces activités soutiennent effectivement les buts globaux de l'Organisation. Cela signifie en particulier que les activités non législatives doivent être clairement reliées au mandat de l'Organisation et à ses produits et doivent offrir des services qui ne sont pas disponibles ailleurs. En outre, les activités doivent conférer une valeur ajoutée à l'Organisation même, et représenter des instruments effectifs pour soutenir ses activités principales, promouvoir ses travaux et faire œuvre de divulgation d'UNIDROIT et de ses travaux. Aucune de ces activités ne peut se justifier si elle représente "une de plus" dans son genre, notamment si on pense qu'elles sont la réplique d'activités qui peuvent être menées à bien de façon plus efficace dans une autre enceinte.

C. QUI SONT NOS "CONCURRENTS" ?

1. L'ACTIVITE LEGISLATIVE

70. Le terme de concurrence, appliqué aux organes d'élaboration de normes juridiques, peut induire en erreur puisque chaque organisation agit en vertu de son propre cadre institutionnel pour mettre en œuvre son mandat intergouvernemental spécifique, et nulle d'elles a comme objectif ou stratégie d'avoir une position dominante dans un domaine d'activité particulier, à l'exclusion de toute autre organisation. Cependant, la particularité de la structure, des ressources, de la composition et des méthodes de travail de chaque organisation peut, dans certaines circonstances, rendre l'une ou l'autre des organisations plus attrayante pour conduire un projet ou un autre, ou mieux à même de réaliser un type d'activité ou un autre. C'est ainsi que l'on entend dans ce contexte le concept de "concurrence".

a) Multilatérale

71. Au niveau global, seules deux organisations ont un mandat spécifique qui est semblable à celui d'UNIDROIT: la Conférence de La Haye de droit international privé et la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

72. Le forum institutionnel le plus ancien pour l'harmonisation juridique, la Conférence de La Haye de droit international privé, a tenu sa première réunion en 1893 et est devenue une Organisation intergouvernementale permanente en 1955, lors de l'entrée en vigueur de son Statut. Son mandat est l'unification progressive des règles de droit international privé. La Conférence de La Haye se réunit en principe tous les quatre ans en Session plénière (Session diplomatique ordinaire) pour négocier et adopter des Conventions et décider des travaux futurs. Les Conventions sont préparées par des Commissions spéciales ou des groupes de travail qui se réunissent plusieurs fois par an, généralement au Palais de la Paix à La Haye, et de plus en plus dans différents Etats

membres. Des Commissions spéciales sont aussi organisées pour examiner le fonctionnement des Conventions et adopter des recommandations visant à améliorer l'efficacité des Conventions et promouvoir des pratiques et des interprétations cohérentes.

73. En 2007, la Conférence de La Haye a établi le Centre pour promouvoir et soutenir la mise en œuvre d'une assistance et de formations sur les Conventions de La Haye aux fonctionnaires et au personnel judiciaire dans le monde entier. L'assistance fournie par le Centre international d'études judiciaires et d'assistance technique consiste notamment dans des avis sur la législation, l'organisation structurelle et le développement de capacités, l'identification et la proposition de solutions et la formation des personnes qui participent aux procédures d'adoption et aux systèmes de protection des enfants en général.

74. 68 Etats et l'Union européenne sont membres de la Conférence de La Haye. L'Organisation est financée principalement par ses Etats membres. Son budget est approuvé chaque année par le Conseil des Représentants diplomatiques des Etats membres. L'Organisation cherche et reçoit des financements pour des projets spéciaux aussi d'autres sources. Pour l'année 2010, le budget ordinaire de la Conférence de La Haye a autorisé une dépense totale de € 3,321,708.50. La Conférence de La Haye conduit également des projets et des activités particuliers au moyen d'un budget supplémentaire fondé par des contributions volontaires. Le budget supplémentaire pour l'année 2010 prévoit une dépense totale de € 2.023.382.

75. La CNUDCI a été établie en 1966 comme organe subsidiaire rendant compte directement à l'Assemblée Générale des Nations Unies. Son mandat, conformément à la Résolution de l'Assemblée Générale 2205 (XXI), est la promotion et l'harmonisation du droit commercial international. La CNUDCI a actuellement 60 Etats membres, élus pour une période de cinq ans, mais tous les Etats membres des Nations Unies sont admis à participer à ses réunions. Son Secrétariat, la Division du droit commercial international du Bureau des Affaires juridiques des Nations Unies, est situé à Vienne. La CNUDCI conduit ses travaux, avec l'assistance de son Secrétariat, lors d'une seule réunion annuelle dont la durée peut aller jusqu'à quatre semaines, et de six réunions des groupes de travail sur des sujets spécialisés d'une durée allant jusqu'à 12 semaines par an. Si l'activité principale de la CNUDCI consiste dans la préparation d'instruments de droit uniforme (conventions, lois modèles, guides législatifs), le Secrétariat de la CNUDCI réalise un certain nombre d'activités d'assistance technique et d'information. La CNUDCI et son Secrétariat sont financés par différents chapitres du budget régulier des Nations Unies. Bien qu'il ne soit pas possible de fournir des chiffres précis, du fait que l'on ne dispose pas sous une forme distincte de la part exacte du budget global des Nations Unies imputable à la CNUDCI ainsi que des coûts précis des réunions de la CNUDCI, les coûts en personnel et pour les missions du secrétariat, ainsi que le montant au titre des réunions annuelles alloué à la CNUDCI pourraient s'élever à €5.900.000 par an au moins. En outre, le Fonds d'allocation spéciale pour les colloques de la CNUDCI reçoit l'équivalent de €90.000 environ de contributions volontaires par an.

76. Outre ces deux Organisations, un grand nombre d'organisations se consacrent de façon continue ou sporadique, à la préparation d'instruments de droit uniforme ou à la promotion de normes juridiques dans des domaines du droit privé directement en relation avec leur mandat. Il peut s'agir d'agences ou d'organes spécialisés des Nations Unies, telles que l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Organisation maritime internationale (OMI), l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED), la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies (CEE/NU), des institutions financières multilatérales (telles que la Banque mondiale et des banques régionales de développement) ou d'autres organisations ayant une composition plus restreinte, telle que l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) ou le Secrétariat du Commonwealth.

77. Il n'existe pas de hiérarchie ou d'accord institutionnel établi entre les organes intergouvernementaux de formulation de normes juridiques. C'est ainsi qu'il est arrivé dans le passé que des organes différents approuvent des programmes ou des travaux envisageant la formulation de règles uniformes ou d'autres instruments se rapportant au même sujet ou à un sujet semblable. Cela est possible parce que différents organes peuvent être composés d'Etats membres différents et n'ont pas la pratique de consulter le programme de travail des autres organes avant d'approuver le leur. Souvent, le même Etat est membre de différents organes, mais la communication entre ses représentants dans chacun d'eux peut ne pas être parfaite.

b) Régionale

78. Sauf pour ce qui est du Conseil d'assistance économique mutuelle, qui a cessé d'exister en 1991, toutes les organisations intergouvernementales régionales qui se consacrent à l'harmonisation du droit commercial depuis les années qui ont suivi la fin de la Seconde guerre mondiale, telle que l'Union européenne (UE) ou l'Organisation des Etats américains (OEA) sont toujours actives aujourd'hui. Un certain nombre d'autres organisations ont été créées depuis 1966 (dont on se limitera à citer: APEC, ASEAN, COMESA, MERCOSUR, NAFTA, OHADA, SADCC). D'une façon ou d'une autre elles se consacrent à des activités dont certains aspects au moins sont en rapport avec l'harmonisation du droit privé. L'émergence de ces nouvelles organisations internationales ou des mécanismes régionaux d'intégration économique augmente considérablement la difficulté de coordonner les efforts d'harmonisation internationale.

79. Les activités législatives de l'UE méritent une mention spéciale compte tenu de l'histoire particulière d'UNIDROIT et la place des Etats européens dans la composition d'UNIDROIT. L'expansion du processus de l'intégration européenne au cours des vingt dernières années, qui a été accompagnée de l'élargissement constant des compétences de la Communauté, a conduit à une complexité croissante des structures administratives et de prise de décision des institutions européennes, de sorte que plusieurs directions générales – chacune assistée de différents groupes d'experts et exposée à des groupes d'intérêt différents – peuvent avoir à connaître d'un sujet donné. Elle a également entraîné une augmentation substantielle du nombre de projets d'harmonisation législative dans le domaine du droit commercial ou sur des sujets qui s'y rapportent. Il a été noté dans ces conditions que "[l]e transfert de compétences souveraines pour la création de droit privé dans certains domaines des [27] Etats membres de l'Union européenne, les nombreuses incertitudes concernant la portée de ce transfert et les techniques pour coordonner la prise de décision et l'interaction avec le reste du monde conditionnent déjà les travaux d'UNIDROIT de façon significative et le feront toujours davantage"⁵.

80. Un aspect qui préoccupe particulièrement UNIDROIT est le risque que ses propres activités reçoivent une attention moindre de la part de nombreux Etats membres de l'UE (qui forment le groupe le plus important des Etats membres d'UNIDROIT), en particulier les plus petits Etats qui sont moins actifs en matière de commerce et d'investissement en dehors de l'Europe.

c) Privée

81. Plusieurs entités du secteur privé réalisent des travaux visant à élaborer des normes juridiques pour les activités commerciales transnationales. La principale est la Chambre de commerce internationale. Les entités du secteur privé telles que la Chambre de commerce internationale ne sont pas "concurrentes" d'UNIDROIT en ce qui concerne l'essentiel de ses travaux législatifs. En effet, leur caractère non gouvernemental fait qu'elles ne constituent pas des forums appropriés pour la négociation d'instruments contraignants. Toutefois elles peuvent occasionnellement se trouver en "compétition" avec UNIDROIT de deux façons:

⁵ Herbert KRONKE, "Methodical Freedom and Organisational Constraints in the Development of Transnational Law", *Loyola Law Review*, No. 51 (2005), 287 et seq., 298.

a) sous une forme **positive** s'agissant de l'élaboration de normes contractuelles destinées à être utilisées par des entités du secteur privé;

b) mais aussi sous une forme **négative** chaque fois qu'elles craignent que leur fonction d'auto-régulation pourrait être mise à mal par l'élaboration d'un instrument impératif dans le domaine dans lequel elles ont un intérêt institutionnel.

2. LES ACTIVITES NON LEGISLATIVES

82. Là, le panorama est plus complexe: des centres de recherches, bibliothèques universitaires, publications universitaires, périodiques juridiques, bases de données commerciales et universitaires offrent des services et des instruments d'information qui ressemblent à un degré plus ou moins grand à certaines des activités non législatives réalisées par UNIDROIT.

D. QUELS SONT LES POINTS FORTS ET LES FAIBLESSES EN COMPARAISON AVEC UNIDROIT ?

83. UNIDROIT est une organisation intergouvernementale indépendante qui possède un certain nombre d'atouts et qui suit des approches qui la distinguent des autres organisations dans le secteur. Tout d'abord, son approche apolitique (quoique qu'elle ne soit pas unique) permet à UNIDROIT de travailler de manière efficace avec tous les Etats sans être influencé par des considérations d'ordre politique pour élaborer des solutions universellement acceptables. Le réseau de correspondants et d'anciens bénéficiaires du Programme de bourses permettent à UNIDROIT d'adopter une approche respectueuse des différentes traditions juridiques dans le cadre de ses projets. Enfin, UNIDROIT possède une capacité importante de divulgation des ressources sous forme d'outils de documentation, d'information, de recherche et d'éducation permanente qui sont disponibles pour les fonctionnaires, les législateurs et les autres personnes impliquées dans la mise en œuvre des instruments de droit privé. Ces éléments ne sont pas en eux-mêmes suffisants pour assurer un avantage compétitif pour UNIDROIT dans tous les domaines, car ils présentent aussi bien des avantages que des inconvénients, en comparaison avec les autres organisations. L'exemple de la CNUDCI illustre clairement ce point.

84. La CNUDCI dispose d'un budget pour les conférences qui lui permet de tenir 12 semaines de réunions intergouvernementales par an, avec des services d'interprétation et de traduction dans six langues. En outre, le personnel de la CNUDCI, en nombre légèrement plus important que la totalité du personnel d'UNIDROIT, peut se consacrer entièrement à la préparation des projets du programme de travail de la CNUDCI, puisque l'ensemble des services administratifs et des conférences est fourni par la structure générale des Nations Unies (programmation et organisation des réunions, traduction et distribution des documents, sécurité, gestion de l'immeuble, gestion financière et du personnel). Il est clair qu'UNIDROIT n'est pas – et ne sera jamais – en mesure de "concurrer" la CNUDCI, du moins pour ce qui est du volume de travail qui peut être accompli.

85. Un autre avantage comparatif de la CNUDCI est que sa position au sein de la structure générale des Nations Unies facilite la liaison avec les Etats membres, puisque la plupart des communications passent par les Missions permanentes des Etats membres auprès des Nations Unies, qui sont dans la plupart des cas spécialisées dans la gestion des affaires multilatérales, ce qui n'est pas le cas de la plupart des Ambassades à Rome, qui cumulent cette fonction avec leurs responsabilités dans la gestion des affaires bilatérales.

86. En même temps toutefois, la structure et les méthodes de travail de la CNUDCI comportent un certain nombre de contraintes auxquelles UNIDROIT n'est pas soumis. Par exemple, la nécessité d'utiliser entièrement la disponibilité prévue pour les services de conférences exerce une certaine pression sur la CNUDCI pour mener les projets à l'étape des négociations intergouvernementales à travers les Groupes de travail (l'équivalent des comités d'experts gouvernementaux d'UNIDROIT)

aussi rapidement que possible. Cela signifie que les projets de la CNUDCI ont tendance à avoir une période de "gestation" relativement plus courte avant que le mécanisme intergouvernemental de négociation ne soit engagé. Cela peut signifier que le processus intergouvernemental - naturellement plus lourd – commence probablement avant qu'un travail suffisant soit fait pour consolider les conditions scientifiques de base (techniques) pour la faisabilité du projet.

87. La plus grande souplesse dont jouit UNIDROIT pour déterminer les méthodes de travail les plus appropriées pour un projet donné permet à UNIDROIT de mieux "calibrer" le rythme des progrès et d'éviter d'engager les Etats membres dans des négociations intergouvernementales avant que le projet ne soit "mûr" pour cette étape.

88. Dans une certaine mesure, les considérations qui précèdent s'appliquent à toutes les autres organisations intergouvernementales. Si l'on fait une comparaison avec des organismes non gouvernementaux, comme la CCI ou l'American Law Institute (ALI), on note un net avantage pour UNIDROIT en raison de son caractère intergouvernemental, qui imprime un sceau d'approbation politique à tous les instruments d'UNIDROIT. En même temps cependant, UNIDROIT n'a pas une capacité comparable de mobiliser la participation et le financement du secteur privé pour les projets et les activités de promotion.

89. Une comparaison des avantages et inconvénients relatifs d'UNIDROIT par rapport aux organisations et institutions qui offrent des services similaires à la branche "non législative" de l'Institut (bibliothèque, publications, bourses, assistance technique) serait nécessairement plus complexe en raison du grand nombre et de la grande variété des "concurrents" potentiels. L'évaluation initiale du Secrétariat - certes quelque peu spéculative et non pas, à ce stade, empiriquement fondée dans tous ces points - est qu'UNIDROIT est dans une position de désavantage net étant donné les limites sévères des ressources qu'il peut y consacrer.

CHAPITRE III. NOS DEFIS

90. Le Secrétariat propose au Conseil de Direction de cibler sa réflexion sur le Plan stratégique sur un certain nombre de défis, notamment ceux qui suivent.

A. ASSURER NOTRE PRESENCE INDEPENDANTE

91. Le Secrétariat part du principe que les Etats membres attachent une signification politique et une utilité pratique à préserver l'existence indépendante d'UNIDROIT. Le Secrétariat invite donc le Conseil de Direction à ne pas envisager de scénario d'intégration ou de lien institutionnel d'UNIDROIT avec d'autres organisations.

92. La présence indépendante d'UNIDROIT n'a pas seulement une valeur politique ou symbolique. En effet, UNIDROIT a un mandat unique visant à atteindre les objectifs interdépendants d'unification du droit, sur lequel est centré tout le travail de l'Organisation; UNIDROIT est en effet la seule organisation intergouvernementale dont le mandat statutaire couvre tout le droit privé. La Convention portant loi uniforme sur la forme d'un testament international (Washington, 1973), la Convention d'UNIDROIT sur les biens culturels volés ou illicitement exportés (Rome, 1995), et les Principes ALI/UNIDROIT de procédure civile transnationale constituent la preuve évidente que la communauté internationale a besoin d'une organisation dont le mandat va au-delà du droit commercial dans d'autres domaines du droit privé. Par ailleurs, UNIDROIT est la seule organisation intergouvernementale qui combine un mandat de promotion de l'harmonisation du droit privé avec un mandat et une tradition de centre de recherche pour le droit uniforme.

B. ELARGIR NOTRE PENETRATION ET LA VISIBILITE DE L'ORGANISATION

93. Des mesures afin d'accroître la visibilité et d'élargir la participation aux travaux de l'Organisation peuvent se situer à différents niveaux et prendre différentes formes, en commençant par des efforts pour accroître le nombre d'Etats membres de l'Organisation, et en poursuivant par des efforts visant à garantir une plus forte implication de l'industrie, des praticiens et du monde universitaire, et à sensibiliser davantage la société civile sur UNIDROIT et ses réalisations.

1. ETATS MEMBRES

94. Dans de nombreux Etats en dehors de l'Europe, UNIDROIT est encore considéré comme étant une institution fondamentalement européenne (ou européenne / nord-américaine). Ce n'est pas surprenant. Son siège est en Italie. Son Président est italien. Treize des 25 membres du Conseil de Direction sont européens. Seuls deux fonctionnaires sont non européens. C'est pourquoi, depuis de nombreuses années maintenant le Secrétariat a essayé de solliciter des Etats non membres dans d'autres régions.

95. Les discussions menées avec les Gouvernements d'Etats non membres indiquent qu'il y a toutefois différents éléments qui ne les incitent pas à adhérer à l'Organisation: en premier lieu, la contribution annuelle au budget de cette Organisation indépendante, aussi petite soit-elle; en second lieu, le fait qu'adhérer à l'Organisation n'apporte pas à un Gouvernement des bénéfices immédiats dont il ne jouit pas autrement (comme c'est le cas par exemple pour la FAO, le FIDA, etc.); en troisième lieu, l'absence de certaines langues de travail (par exemple l'arabe ou l'espagnol); en quatrième lieu, le Programme de travail qui est considéré comme ne prenant pas suffisamment en compte les besoins des systèmes juridiques des pays en développement; en cinquième lieu, l'insuffisance des ressources pour les activités de promotion, l'assistance dans la mise en oeuvre des instruments d'UNIDROIT et d'autres formes de coopération juridique; en sixième lieu, la pénurie de personnel dans les Gouvernements qui rend difficile le suivi des travaux des organisations internationales. Enfin, les Etats non membres considèrent le cadre constitutionnel d'UNIDROIT, et en particulier l'absence de garanties qu'un nouvel Etat membre pourra jamais participer aux décisions politiques prises au sein du Conseil de Direction, comme un argument fort pour ne pas adhérer au Statut organique d'UNIDROIT.

96. Les efforts visant à élargir la composition d'UNIDROIT doivent par conséquent être soigneusement pesés au regard des attentes que les éventuels futurs Etats membres sont susceptibles d'avoir sur UNIDROIT. Le principal avantage d'être un Etat membre est - et restera longtemps - la possibilité de participer de façon active au Programme de travail de l'Organisation et d'influencer le développement des projets à l'ordre de jour de l'Organisation. Plus les projets deviennent techniques, moins il est probable que de nombreux pays seront en mesure de participer activement, ou de contribuer pleinement, aux aspects de fond des travaux d'UNIDROIT. Puisque le coût de participation doit, dans la plupart des cas, être pris en charge par les Etats membres eux-mêmes (voyage des délégués et des experts), peu de pays non encore membres d'UNIDROIT (qui participent pour environ 98 % du budget des Nations Unies) sont effectivement en mesure de tirer profit de l'adhésion.

97. Les pays moins développés (ou au moins les instances gouvernementales qui décident de l'adhésion à une organisation internationale) évaluent habituellement les avantages qu'ils auraient à devenir membres d'une organisation internationale. L'expérience récente montre que, pour les organisations qui effectuent des travaux techniques, comme c'est le cas d'UNIDROIT, les Etats non membres attachent une grande importance à la probabilité d'obtenir, de la part de cette organisation, une assistance technique, de la formation d'experts et d'autres formes de renforcement des capacités. A moins que les avantages escomptés l'emportent sur le coût de

l'adhésion et la participation aux travaux de l'organisation, les perspectives d'élargissement de la composition dans le monde en développement doivent être évaluées avec précaution.

98. Le Secrétariat considère donc qu'une stratégie réaliste pour élargir l'adhésion à l'Organisation devrait se concentrer sur un groupe choisi de pays, principalement les grandes économies des régions qui sont sous-représentées dans la composition de l'Institut.

2. L'INDUSTRIE ET LES PRATICIENS

99. Rechercher la contribution des experts du secteur privé - représentants de l'industrie, juristes praticiens et autres, à titre consultatif - est une pratique de longue date d'UNIDROIT en ce qui concerne la plupart, sinon tous, ses projets législatifs. C'était déjà le cas avant même l'élaboration du Plan stratégique, comme en témoigne le niveau élevé d'activité de la profession juridique dans le Comité d'étude sur le franchisage, des représentants de l'industrie dans les travaux qui ont mené à l'adoption de la Convention du Cap et de ses deux Protocoles, ainsi que dans les négociations en cours sur l'avant-projet de Protocole spatial, ou encore lors de l'élaboration de ce qui est aujourd'hui la Convention d'UNIDROIT sur les règles matérielles relatives aux titres intermédiaires.

100. Néanmoins, le caractère toujours plus technique et complexe des travaux d'UNIDROIT (droit bancaire et financier, mais aussi droit des contrats et droit de la procédure), et le poids de l'industrie concernée dans l'attitude des Gouvernements en raison de l'impact pratique des projets législatifs sur ces catégories, rend encore plus nécessaire de les associer à un stade très précoce des travaux. On peut envisager d'étendre la coopération avec le secteur privé à des échanges d'idées en dehors du contexte formel de projets spécifiques, sous la forme, par exemple, de réunions plus ou moins périodiques. Des consultations de ce type pourraient constituer un forum intéressant pour identifier les besoins pratiques pour une plus grande harmonisation ainsi que pour discuter des meilleurs moyens de les traiter. Une transparence majeure des débats, par exemple en publiant des communiqués de presse ou les résultats de ces consultations pourrait tranquilliser les éventuelles préoccupations relatives à une influence indue de groupes de pression.

101. Ici les obstacles auxquels le Secrétariat doit faire face dérivent, d'un côté, de l'absence de mécanismes institutionnels de consultation avec le secteur privé (absence d'un "statut d'observateur") ainsi que le manque de moyens financiers ou logistiques (absence de locaux appropriés) pour organiser des consultations formelles, des séminaires ou d'autres réunions d'information.

3. LE MONDE ACADEMIQUE

102. UNIDROIT est né et a vécu pendant très longtemps comme une institution quasi-académique. Pendant des dizaines d'années, les esprits juridiques les plus fins ont fait partie de ses organes et participé à ses comités d'étude. Ses partenaires et interlocuteurs étaient davantage des universités, des organisations consacrées à la recherche et des chercheurs individuels que des agences gouvernementales, des associations nationales et internationales du barreau ou les autorités judiciaires. Les choses ont évolué depuis avec l'implication croissante d'autres parties prenantes, mais l'élaboration en particulier d'instruments dans le domaine du droit bancaire et financier, du droit des contrats et du droit de la procédure, ont suscité un accroissement de la présence dans les délégations gouvernementales de professeurs spécialistes de ces matières.

103. Le Conseil de Direction souhaitera peut-être étudier la façon dont le réseau de correspondants peut être revitalisé, en donnant la priorité à l'établissement de liens institutionnels entre UNIDROIT et les institutions de recherche, plutôt qu'à des individus.

104. UNIDROIT pourrait, par exemple, être l'initiateur, avec d'autres organismes, d'une large étude sur les bénéfices économiques de l'harmonisation juridique en général⁶. Le fait de disposer d'études d'impact économique en général pourrait contribuer à supprimer les idées préconçues concernant le processus d'harmonisation et à obtenir l'appui sur le plan interne pour les instruments individuels de droit uniforme.

4. VISIBILITE D'UNIDROIT ET INFORMATION DU PUBLIC

105. L'impact et la pertinence du Programme de travail d'UNIDROIT dépendent largement de la visibilité et de la reconnaissance de l'Organisation. Des efforts résolus devront être faits, pour présenter nos activités et résultats au grand public et aux décideurs. Cette démarche sera accompagnée par une politique des publications qui doit être à même de mettre en évidence les meilleurs résultats de l'Organisation et ses contributions au discours international dans les domaines relevant de sa compétence.

106. Pour que ce potentiel se traduise en visibilité réelle, UNIDROIT doit disposer d'instruments efficaces de production et de diffusion de l'information. Le portail Internet unidroit.org constitue aujourd'hui le plus important de ces instruments, par la quantité d'informations diffusées et par le nombre d'utilisateurs, en augmentation constante. Il requiert par conséquent une attention particulière. En intégrant et en valorisant d'autres supports d'information plus classiques (publications, ...), le portail Internet d'UNIDROIT évolue vers une forme d'outil multimédia, un outil de travail, une plate-forme d'organisation et de mise à disposition du public des connaissances produites par l'Organisation dans son domaine de compétence.

107. Il est essentiel d'atteindre le public dans les différents Etats membres d'UNIDROIT. Par conséquent, le multilinguisme des produits d'information (communiqué de presse, portail Web, publications, ...) doit être au minimum maintenu, sinon renforcé.

C. ASSURER LA HAUTE QUALITE DE NOS TRAVAUX

108. Conformément au mandat d'UNIDROIT, il convient de suivre un *schéma général de programmation et d'actions* dans chaque domaine particulier. Dans ce cadre, UNIDROIT devrait garantir un équilibre optimal entre la réflexion et l'action, et donc:

- a) cerner les problèmes (laboratoire d'idées);
- b) instaurer un vaste dialogue avec la participation d'experts nationaux pour mettre au point des directives visant à résoudre les problèmes (action normative); et
- c) diffuser les résultats de ces projets auprès des Etats membres et au-delà (centre de divulgation et d'échange d'informations).

109. Il est évident que ces objectifs présupposent un Programme de travail bien conçu et concentré, avec des affectations de crédits proportionnés, des priorités claires et des résultats mesurables pour chaque sujet. Globalement, il faut concevoir des approches créatrices novatrices pour le Programme de travail, afin d'en démontrer la pertinence de vie, l'utilité et l'impact, notamment par l'implication de la société civile.

⁶ Un tel projet pourrait avoir plusieurs éléments proposés par M. Jeffrey Wool lors du Congrès célébrant le 75^{ème} anniversaire d'UNIDROIT ("Economic Analysis and Harmonised Modernisation of Private Law", *Unif. L. Rev. / Rev.dr. unif.* 2003, 389 et seq.).

110. L'impact positif de l'étude sur les effets économiques du Protocole aéronautique de la Convention du Cap⁷ encourage le Secrétariat à proposer l'intégration systématique de l'analyse économique dans le processus de décision qui mène à la formulation d'instruments de droit uniforme. Cela faciliterait l'obtention de l'appui des représentants du secteur privé et des juristes praticiens aux nouveaux projets.

111. La "qualité" d'un instrument de droit uniforme est le produit d'un équilibre attentif de différents facteurs y compris, en particulier, son utilité pratique ainsi que les avantages économiques et commerciaux qu'il peut générer. Les conseils et la contribution des représentants de l'industrie et d'autres experts du secteur privé sont par conséquent essentiels pour le succès des instruments élaborés par UNIDROIT, et l'Organisation devrait poursuivre sa tradition d'ouverture à la coopération avec les représentants de l'industrie. En même temps cependant, UNIDROIT doit préserver son indépendance et son impartialité. On a parfois accusé l'unification juridique faite à travers des instruments contraignants d'être le produit de "législateurs privés" hautement influencés par des groupes de pression qui cherchent à favoriser leurs intérêts économiques⁸. En tant qu'organisation intergouvernementale, UNIDROIT ne peut pas se permettre d'être perçu comme étant sensible aux interférences indues.

CHAPITRE IV. VERS UNE STRATEGIE POUR UNIDROIT

A. SE CONCENTRER SUR CE QUE NOUS POUVONS FAIRE MIEUX

112. La capacité limitée d'UNIDROIT d'entreprendre de nouveaux projets ou de commencer de nouvelles activités ne fait aucun doute. Si certaines mesures pour accroître l'efficacité peuvent générer quelques effets, le Secrétariat estime qu'UNIDROIT a déjà atteint la limite de ce qu'il peut faire avec les ressources existantes. Il est par conséquent absolument indispensable d'établir des priorités claires pour les travaux d'UNIDROIT.

113. Cela exigera certes des décisions difficiles à prendre, notamment en ce qui concerne la concentration des activités du programme. Cependant, cette concentration ne doit pas être comprise comme la suppression systématique de certaines activités au profit de certaines autres. Elle doit être l'aboutissement d'une stratégie cohérente et d'une programmation rationnelle à court et à moyen terme. C'est dans cette optique qu'il faudra envisager certaines conséquences pratiques des décisions qui seront prises.

1. ACTIVITES LEGISLATIVES

114. La formulation d'instruments de droit uniforme est la première activité d'UNIDROIT conformément au Statut organique et celle pour laquelle UNIDROIT est le plus connu. En même temps toutefois, il est évident que la capacité d'UNIDROIT de gérer des projets législatifs est très limitée.

115. Le Conseil de Direction souhaiterait peut-être réfléchir sur l'opportunité pour UNIDROIT, en tant qu'organisme normatif, de se concentrer donc sur:

⁷ Voir Heywood W. Fleisig, "The Proposed UNIDROIT Convention on Mobile Equipment: Economic Consequences and Issues, *Unif. L. Rev. / Rev.dr. unif.* 1992-2, 253 *et seq.*

⁸ Voir Paul B. STEPHAN, "Accountability and International Lawmaking: Rules, Rents and Legitimacy," *Northwestern School of Law Journal of International Law & Business*, vol. 17 (1997), 681 *et seq.*; voir également Alan SCHWARTZ / Robert E. SCOTT, "The Political Economy of Private Legislatures", *University of Pennsylvania Law Review*, vol. 143 (1995), 9 *et seq.*

- les domaines dans lesquels la structure souple et le réseau académique représentent une valeur ajoutée: exemple des Principes d'UNIDROIT relatifs aux contrats du commerce international
- les domaines dans lesquels UNIDROIT a une expertise particulière et pour lesquels le défaut de représentation universelle (comparé par exemple à la CNUDCI) n'est pas un inconvénient mais plutôt un avantage en raison de la souplesse que permet un milieu plus restreint et plus informel: exemple des instruments du Cap et de la Convention d'UNIDROIT sur les règles matérielles relatives aux titres intermédiés
- les domaines de droit privé qui ne relèvent pas du mandat d'autres organisations disposant de ressources plus importantes, en particulier lorsque des synergies avec d'autres organisations, notamment celles basées à Rome, sont possibles: biens culturels (ICCROM), droit foncier, aspects de droit privé du financement agricole (FAO, FIDA), entreprise sociale (IDLO).

2. COOPÉRATION JURIDIQUE

116. A l'époque de la formulation du Plan stratégique, comme l'a remarqué le Secrétariat, le point "coopération juridique" était synonyme de "programme de bourses". Le Secrétariat a alors suggéré que l'on pourrait utilement étendre ces activités à des services d'assistance aux Gouvernements, au législateur et à la magistrature dans les pays en développement, non seulement pour la mise en œuvre des instruments de droit uniforme, mais également pour les réformes du droit national en général. Le Secrétariat a également suggéré, à l'époque, qu'UNIDROIT pourrait coordonner des demandes d'assistance et de financement par des tiers (Banque mondiale, banques régionales de développement, donateurs privés) avec des offres d'expertise venant de membres des Groupes de travail actuels ou anciens, des cercles universitaires ou professionnels ainsi que des Gouvernements. Un premier exercice de cette nature a été l'assistance facilitée par le Secrétariat aux Etats membres de l'OHADA lors de l'élaboration de l'Acte uniforme sur le droit des contrats, même sans garantir à l'avance aucun moyen supplémentaire.

117. Malgré la grande qualité du produit réalisé pour l'OHADA sous la forme d'un projet d'Acte uniforme, le Secrétaire Général actuel est moins optimiste que son prédécesseur en ce qui concerne la faisabilité de poursuivre cet objectif sans injection substantielle de ressources. En effet, la vision sous-jacente au Plan stratégique de 2003 ne semble pas prendre totalement en compte le niveau des ressources nécessaires pour concevoir des programmes d'assistance technique ou de coopération juridique, le volume du suivi impliqué, les ressources nécessaires pour organiser des séminaires et des sessions de formation, la quantité de voyages nécessaire et les consultations nécessaires pour faire aboutir les projets d'assistance technique et de coopération juridique. D'autres organisations, comme l'IDLO, se consacrent presque exclusivement à la formation et mobilisent des ressources pour un volume plusieurs fois supérieur à celui du budget d'UNIDROIT. Des institutions financières multilatérales, telles que la Banque mondiale et les banques régionales de développement, ainsi que les donateurs bilatéraux, ont des programmes entiers consacrés à la réforme juridique et à l'assistance technique et sont en mesure d'allouer plusieurs millions d'euros pour le développement de programmes de cette nature. Même le programme biennal de séminaires de la CNUDCI, qui n'est pas un organe principalement d'assistance technique, est financé par un montant qui est plus de trois fois supérieur au budget voyage d'UNIDROIT (actuellement de € 28.000, avec € 5.000 pour les activités de "promotion").

118. Il semblerait par conséquent plus réaliste et moins ambitieux d'explorer la possibilité d'établir des synergies avec d'autres organisations mieux équipées qu'UNIDROIT pour mener des activités d'assistance technique, et de limiter les propres initiatives d'UNIDROIT dans ce domaine aux cas dans lesquels il est peu probable de trouver un partenaire extérieur. Une coordination accrue

avec les organes de réforme juridique et d'assistance technique pourrait venir compléter les activités propres de promotion d'UNIDROIT. De même, au moins en théorie, les organismes de formulation de normes juridiques pourraient mettre en commun leurs ressources pour une promotion conjointe de leurs instruments, tout au moins de ceux qui sont complémentaires. Il semble possible d'envisager les scénarios suivants:

a) intégrer systématiquement les considérations stratégiques de promotion d'un futur instrument dans le processus de décision qui conduit à l'inclusion d'un sujet au Programme de travail. En d'autres termes, UNIDROIT devrait évaluer, dès le stade des études de faisabilité, la façon de promouvoir le futur instrument et l'organisation qui pourrait être contactée déjà à ce stade en tant que partenaire potentiel;

b) concevoir des programmes communs de promotion et d'assistance technique avec d'autres organismes qui élaboration des règles ayant développé des instruments complémentaires (CNUDCI/UNIDROIT/Conférence de La Haye pour CVIM-CISG/PUCCI/Loi applicable/Commerce électronique); Conférence de La Haye/UNIDROIT pour la négociation des titres; Conférence de La Haye/UNIDROIT sur le droit de la migration ou de la famille, Convention de Washington; CNUDCI/UNIDROIT/Conférence de La Haye dans le domaine des opérations garanties);

c) intensifier les contacts avec les organismes qui n'élaborent pas de règles afin de les persuader de l'utilité d'incorporer la promotion des instruments d'UNIDROIT dans leurs programmes d'assistance technique et de réforme du droit (déjà le cas pour la Convention du Cap, pourrait être envisagé pour les titres).

3. ACTIVITES NON LEGISLATIVES

119. Les activités non législatives d'UNIDROIT représentent une part importante du Programme de travail. Si les Gouvernements envisageaient de rechercher des *synergies* et d'identifier les *priorités* au sein de la communauté des organisations dont ils sont membres, il semblerait plus efficace sur le plan économique de renforcer la documentation, les ressources de recherche et de sensibilisation à UNIDROIT plutôt que de les réduire ou de commencer à les reconstruire ailleurs, à un niveau nécessairement moins élevé. Cette approche de l'établissement de priorité pourrait impliquer la *mise en commun des ressources* et le *partage des charges* partout où cela est possible sur le plan technique et fonctionnel.

120. En outre, la Bibliothèque d'UNIDROIT est une activité prévue par le Statut organique. Pour le Secrétariat, la nécessité de la maintenir et de la développer n'est pas sujet à débat. Ceci étant, du point de vue des objectifs statutaires plus larges de l'Organisation, le Conseil de Direction estimera peut-être que la Bibliothèque devrait préserver un profil unique et ne pas devenir "simplement une autre" bibliothèque juridique à la disposition des chercheurs qui se trouvent à Rome, ou y passent. En particulier, le Conseil de Direction souhaitera peut-être que l'investissement dans la Bibliothèque devrait hiérarchiser les mesures visant à:

a) soutenir les activités de recherche nécessaires pour mener à bien le Programme de travail de l'Organisation;

b) renforcer l'attractivité de la Bibliothèque pour les chercheurs du monde entier, en particulier des pays en développement, en tenant compte des attentes des chercheurs dans le monde d'aujourd'hui; et

c) intensifier les échanges avec d'autres bibliothèques, y compris les bibliothèques tenues par d'autres organisations intergouvernementales, telles que la Conférence de La Haye et la CNUDCI.

121. La base de données UNILAW mérite une attention particulière. Des documents précédents du Secrétariat (voir en particulier UNIDROIT 2002 SIR – Doc. 1) indiquaient que “[U]n investissement relativement modeste pourrait en faire un excellent instrument de travail interactif pour les Gouvernements, la formation juridique, la profession juridique et le monde des affaires qui ont toujours besoin d’informations mises à jour sur l’état de mise en œuvre des instruments, la jurisprudence et la bibliographie”. Telle que conçue à l’origine, UNILAW devait avoir une couverture très large (à savoir le transport de marchandises “par tous moyens de transport”, “crédit et finance”) et le Secrétariat envisageait qu’elle “pourrait être étendue à tous les domaines du droit privé transnational”. Malheureusement, le Secrétaire Général actuel est moins optimiste que son prédécesseur quant à la faisabilité de ces objectifs à défaut d’injection importante de ressources. En effet, la vision sous-jacente au Plan stratégique de 2003 ne semble pas prendre totalement en compte le montant des ressources nécessaires pour développer ce type d’outil de recherche d’informations de façon à répondre aux normes et à la capacité attendue par les utilisateurs dans le monde d’aujourd’hui. Il semble également que l’on n’ait pas entièrement réalisé l’amplitude de la tâche. Le Secrétariat adopte maintenant une approche qui n’envisage le traitement complet (y compris la jurisprudence et la bibliographie) que des instruments préparés par UNIDROIT, et limite les travaux qui concernent les instruments adoptés dans d’autres enceintes à la fourniture de liens hypertextes et autres informations.

122. Enfin, le Secrétariat souligne que toutes les activités ne doivent pas nécessairement aboutir à l’élaboration de nouveaux instruments. L’amplitude du mandat donné à UNIDROIT, sa structure et son histoire font que l’Institut est tout à fait adapté pour fonctionner de manière occasionnelle comme un “laboratoire d’idées” sur des questions de droit privé. L’organisation de colloques sur des sujets choisis et la publication de leurs actes dans la Revue de droit uniforme, comme ce fut le cas avec le Congrès en 2002 pour célébrer le 75^{ème} anniversaire d’UNIDROIT, est un exemple d’activité que l’Institut devrait poursuivre.

B. INVESTIR DANS LE SUIVI ET LA PROMOTION DE SES INSTRUMENTS

123. Les instruments de droit uniforme ne suscitent habituellement que peu, ou pas d’intérêt sur le plan politique. Leur seul but est de faciliter les activités commerciales auxquelles ils se rapportent. Dans la plupart des cas, le bénéfice économique n’est pas facilement quantifiable, ou pas du tout. Etant *utiles* mais - à peu d’exceptions près - pas *nécessaires* à proprement parler, l’adoption interne des instruments uniformes dans le domaine du droit privé n’est habituellement pas considérée comme une priorité. En outre, comme les Etats agissent en général conformément au principe de réciprocité, et ne bougent sur certaines questions qu’après que d’autres partenaires importants ont bougé dans la même direction, les conventions internationales peuvent prendre plusieurs années avant d’entrer en vigueur ou d’être ratifiées par un nombre suffisamment important de pays⁹. Ceci signifie que, outre le fait de choisir le bon sujet, une organisation comme UNIDROIT doit développer une stratégie pour la promotion de ses instruments.

124. Des contacts permanents, des missions d’information, des séminaires et des événements analogues sont nécessaires pour promouvoir la ratification au plan interne. Sans cela, le temps et les ressources investis par les Etats dans l’élaboration d’instruments de droit uniforme pendant plusieurs années pourraient s’avérer inutiles. Le principal obstacle au développement d’un programme de promotion sérieux est toutefois la pénurie de ressources disponibles au budget d’UNIDROIT: € 28.000 pour toutes les “Missions des agents, des membres du personnel et des

⁹ Le schéma suivi par les Etats signataires de la CVIM offre un exemple intéressant. Sur les 19 pays qui ont signé la Convention avant le 1^{er} septembre 1981, seuls trois l’ont ratifiée en moins de cinq ans (France, Hongrie et Lesotho), alors que la plupart ont mis entre cinq et 10 ans (Allemagne, Autriche, Chili, Chine, Danemark, Finlande, Italie, Norvège et Suède). Trois pays ont mis entre 10 et 15 ans à ratifier la CVIM (Pays-Bas, Pologne et Singapour), et deux ne l’ont pas encore fait (Ghana et Venezuela).

collaborateurs" (y compris tous les voyages liés aux projets, les voyages pour participer aux réunions d'autres organisations et à des conférences et séminaires) et € 5.000 pour la "Promotion des instruments d'UNIDROIT". Seulement à titre de comparaison, pendant la même période, la CNUDCI disposera d'environ € 84.000 pour son programme d'assistance technique financé par le Fonds d'affectation spéciale pour les colloques de la CNUDCI, alors que le seul budget de voyages de la Conférence de La Haye de droit international privé pour l'exercice 2010 s'élève à €79.700.

C. ETABLIR DES PARTENARIATS POUR CE QUE NOUS NE POUVONS PAS FAIRE SEULS

1. COOPERATION AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS

125. Pour une organisation qui ne dispose pas d'économies d'échelle, comme c'est manifestement le cas d'UNIDROIT, la coopération avec d'autres organisations est plus qu'une simple stratégie: c'est un impératif pour être efficace.

126. Un certain niveau de coordination est déjà pratiqué par ces organisations moyennant la participation réciproque à leurs réunions et la consultation informelle entre leurs secrétariats. Cette coordination trouve pourtant ses limites lorsque les Etats membres eux-mêmes décident des travaux à effectuer, créant ainsi des conflits ou des duplications potentielles. Le Conseil de Direction souhaiterait peut-être réfléchir sur l'opportunité d'encourager les Etats membres à créer des mécanismes formels de coordination en consultation avec les différentes organisations intergouvernementales actives dans le domaine du droit privé, notamment la Conférence de La Haye et la CNUDCI.

127. A côté de la coordination des Programmes de travail, le Conseil de Direction souhaitera peut-être examiner les mesures visant à étendre la coopération aux étapes de l'exécution des projets. Dans les premières années de son histoire, UNIDROIT a souvent entrepris la phase initiale de conception du développement des instruments de droit uniforme, en laissant à d'autres organisations, disposant de plus grandes ressources financières ou de meilleures installations de conférence, de porter ces projets à terme (CMR, OTT). Il faut admettre que cette méthode de travail pragmatique n'a pas toujours eu des résultats satisfaisants, du point de vue des Etats membres d'UNIDROIT, principalement en raison de la reconnaissance insuffisante donnée aux travaux préparatoires effectués à Rome. Ainsi, à partir des années 1980, UNIDROIT a adopté la pratique constante d'achever les projets sous ses propres auspices. La sagesse d'une telle politique est indéniable, en particulier si l'on considère la visibilité acquise par UNIDROIT avec les Principes relatifs aux contrats du commerce international et la Convention du Cap. Bien entendu, ce ne serait pas rendre justice à UNIDROIT que de le réduire à être devenir un laboratoire "juridique" pour d'autres organisations et de renoncer à toute influence sur un projet à sa phase finale. Pourtant, le Secrétariat estime qu'il peut être utile d'envisager à nouveau la possibilité de développer des projets communs avec d'autres organisations.

128. Les 63 Etats membres d'UNIDROIT représentent plus de 99% du PIB mondial. Cela signifie que, ensemble, ils représentent le plus grand groupe de contributeurs au budget de toute organisation mondiale. Si, par hypothèse, une autre organisation avait la capacité de mener un projet conjoint avec UNIDROIT avec ses ressources existantes, il semblerait, au moins en théorie, plus efficace que les Etats membres mandatent les deux organisations pour mener le projet de façon conjointe, plutôt que de créer, de façon temporaire, une capacité supplémentaire à UNIDROIT pour travailler seul. Les Assemblées Générales de la plupart des organisations du système des Nations Unies, par exemple, où presque tous – sinon tous – les Etats membres d'UNIDROIT sont invariablement représentés, fonctionnent souvent en tant que conférences de plénipotentiaires pour l'adoption de conventions internationales, évitant de la sorte de devoir convoquer des Conférences diplomatiques (possibilité qu'UNIDROIT pourrait envisager). On pourrait concevoir

l'élaboration de mécanismes de coopération qui permettraient aux Etats membres d'UNIDROIT d'utiliser ces autres instances également pour l'adoption d'instruments d'UNIDROIT. En tout état de cause, des projets communs devraient être fondés sur les principes d'égalité, de coopération et de respect mutuel, avec la reconnaissance appropriée donnée au travail accompli par UNIDROIT, des possibilités adéquates pour UNIDROIT de participer aux travaux effectués dans d'autres enceintes, et à condition que le projet soit finalement mis au point en tant que projet commun.

2. COLLECTE DE FONDS

129. Le Secrétariat est quelque peu prudent quant à la possibilité d'un partenariat avec des entités du secteur privé pour financer les projets et autres activités. En dehors de considérations d'ordre politique liées à l'indépendance de l'Organisation, l'expérience montre que le financement privé tombe souvent nettement en deçà des attentes. Par le passé, et en particulier en ce qui concerne le financement des activités dites "subsidiaires", beaucoup d'espoir avait été placé, par exemple, dans la création de la Fondation UNILAW. Jusqu'à présent, les donations ont couvert les dépenses pour le développement du logiciel pour la base de données et pour garantir l'assistance de quelques stagiaires pour la préparation du matériel à insérer. Bien que le Secrétariat ait mené des négociations longues avec d'importantes fondations en vue d'obtenir plus de financement, il y a de nombreuses raisons pour lesquelles il ne faudrait pas être trop optimiste à cet égard. Le droit n'est apparemment pas un sujet très attrayant auquel s'associer et tous les pays n'ont pas la même tradition et les mêmes incitations (exemption fiscale par exemple) pour les dons aux organisations à but non lucratif. En outre, dans certains systèmes juridiques et / ou statuts, les fondations ne peuvent faire des dons de fonds pour lesquels les Gouvernements sont les bénéficiaires ultimes. En outre, de nombreuses grandes fondations sont des organismes qui organisent et financent leurs propres activités (*operating foundations*) et qui, en vertu de leurs statuts et règlements, seraient autorisés à gérer leur propre bibliothèque, programme de bourses ou base de données, mais se voient interdire de financer les activités d'autres institutions. Enfin, la collecte de fonds, bien faite, est en soi un emploi à temps plein. Les universités américaines et britanniques emploient fréquemment du personnel à temps plein pour ce faire, mais il est difficile de voir comment une petite organisation intergouvernementale pourrait le faire. Alors que l'existence de la Fondation pourrait être utile comme moyen de compléter le financement des activités de l'Institut, tous les efforts devraient être faits pour que les moyens du budget ordinaire répondent aux besoins de base.

D. MIEUX IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES DANS NOTRE PROCESSUS

130. L'efficacité de la liaison entre le Secrétariat et ses principales parties prenantes est essentielle pour le succès des activités de l'Organisation.

131. Plusieurs aspects de la structure et des méthodes de travail d'UNIDROIT sont, comme on a vu, une réminiscence d'une époque dans laquelle l'harmonisation du droit privé se déroulait de façon plus ou moins informelle en raison de l'absence d'organismes spécialisés, soit à l'échelle internationale, soit au niveau des Etats membres. La force motrice de ces efforts était donc l'engagement individuel de juristes de grande renommée et l'autorité dont ils jouissaient auprès des gouvernements nationaux (on pense ici à des personnalités comme Ernst Rabel, Vittorio Scialoja, René David, etc.).

132. Les structures internes des Etats membres se sont depuis beaucoup développées vers une institutionnalisation et technocratisation marquées qui réduisent sensiblement le poids relatif des "grands juristes" en faveur des instances administratives des Etats membres. Il est donc impérieux pour UNIDROIT de s'adapter à cette tendance sans pourtant perdre la souplesse qui le caractérise.

133. Le Secrétariat estime par conséquent qu'il serait souhaitable d'impliquer tous les Etats membres dans l'établissement du Programme de travail au niveau du Conseil de Direction. Ces modifications pourraient être apportées sans changer la fonction de décision des membres élus du Conseil de Direction. La documentation pour chaque session du Conseil de Direction pourrait être transmise à tous les Etats membres suffisamment à l'avance pour que leurs observations et recommandations soient soumises au Secrétariat avant les sessions du Conseil.

134. En second lieu, les Etats membres pourraient être invités à participer, en qualité d'observateurs, et commenter les sujets examinés par le Conseil de Direction, tout en maintenant aux membres élus du Conseil le pouvoir de décision, conformément au Statut organique de l'Institut. Le Secrétariat relève que les nouvelles installations de conférence qui seront bientôt disponibles permettraient de le faire sans devoir louer ailleurs des locaux. Il n'y aurait donc pas d'obstacle financier à l'institution d'une telle réforme.

135. En outre, le fait de commencer des travaux sur un projet pourrait impliquer des Comités d'étude élargis, permettant une réelle représentation géographique, et des études préliminaires choisies et des projets de texte pourraient être envoyés à tous les Etats membres et, séparément, aux secteurs privés, commerciaux ou autres pertinents pour que les avis des Etats et des groupes d'intérêt concernés soient connus des participants des Comités d'étude et autres entités de l'Institut. On pourrait commencer ceci également sans modifier le Statut organique ni envisager des dépenses supplémentaires importantes.

136. Ouvrir de la sorte les sessions du Conseil de Direction pourrait accroître la sensibilisation de l'Assemblée Générale et de la Commission des Finances concernant le fond des travaux de l'Institut (projets d'instruments, propositions pour des travaux futurs, etc.) et pourrait les aider à approuver le niveau des ressources nécessaires pour financer les activités de l'Organisation.

E. OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES (SECRETARIAT)

137. Dans un environnement en mutation rapide, UNIDROIT doit s'efforcer d'être une organisation dynamique qui opère avec une vision claire des responsabilités de chacun, qui dépense ses ressources de façon judicieuse et dont la gestion vise à l'efficacité et à l'obtention des effets recherchés et des résultats escomptés. L'accent devrait être mis sur deux domaines distincts, à savoir (1) la gestion pour les résultats, (2) la gestion des ressources humaines.

1. Introduire des outils de gestion axée sur les résultats

138. Une utilisation efficace des ressources exige des mécanismes et des procédures qui garantissent

- a) l'intégration d'une stratégie sur le plan de l'organisation comme un critère de sélection des projets;
- b) l'établissement de priorités claires;
- c) l'évaluation rapide et précise des conséquences financières pour les nouveaux projets;
- d) de solides études de faisabilité;
- e) une planification claire des projets, y compris des critères de qualité, des délais réalistes et l'évaluation des risques;
- f) l'évaluation des projets et l'examen périodique du Programme de travail.

139. Le Secrétariat a intensifié en 2009 l'élaboration et la soumission d'informations concernant les coûts des projets spécifiques, ainsi que de documents montrant de façon plus claire le lien entre le budget et la mise en œuvre du Programme de travail à travers une information plus détaillée concernant l'allocation de ressources, afin de faciliter une évaluation interne par les Etats membres des coûts et des bénéfices de la participation d'un Etat à un projet donné d'une part, et la mise à disposition prévisible et prolongée des ressources adéquates d'autre part. Le Secrétariat vise ainsi une meilleure concertation entre le financement et l'élaboration du Programme de travail.

140. Le Secrétariat a également introduit un système de planification des réunions appuyé par un calendrier d'échéances pour la préparation des documents officiels, prenant en compte le volume de documents estimé et les besoins de traduction et de distribution des documents. D'autres mesures de modernisation des politiques et procédures administratives en vue d'une plus grande efficacité sont en cours, notamment:

- a) l'achèvement de la mise en ligne de tous les documents officiels d'UNIDROIT;
- b) la rationalisation et l'optimisation des canaux de distribution des documents;
- c) la programmation cohérente des grandes conférences et réunions; et
- d) la poursuite du développement du système de gestion de la documentation.

141. Par ailleurs, il est particulièrement important pour une petite organisation comme UNIDROIT de garantir que les projets aient un retour satisfaisant, en termes de visibilité et de reconnaissance. Le Conseil de Direction pourrait ici examiner attentivement la distribution globale des ressources entre les activités législatives et non législatives. UNIDROIT est surtout connu pour ses activités législatives couronnées de succès. Des instruments comme les Principes d'UNIDROIT et la Convention du Cap, pour ne nommer que les plus connus, constituent la pierre angulaire de la réputation, de l'autorité et de la visibilité de l'Institut. Cependant, en 2009 les activités non législatives ont absorbé presque autant de ressources de l'Institut (à savoir € 655.750, ou 28,68% des dépenses) que les activités législatives (€ 681.900, ou 29,83% des dépenses), dépassant à la fois les ressources allouées à la gouvernance de l'Institut (€ 352.400, ou 15,41% des dépenses) et les coûts d'administration et de gestion (€ 595.800, ou 26,064 % des dépenses).

142. L'utilisation judicieuse des ressources peut de temps en temps entraîner des décisions difficiles et impopulaires. Si un projet se révèle manifestement trop ambitieux, mal adapté ou pour toute autre raison non susceptible d'être mené à terme, l'arrêt ou la réduction des travaux peut être la seule action responsable à prendre à moins que des parties prenantes spéciales ne fournissent un soutien extrabudgétaire pour son achèvement.

143. Le Secrétariat a également entamé une révision de ses pratiques de passation de marchés en vue de déterminer si les fournisseurs actuels offrent encore un bon rapport qualité-prix et d'explorer d'autres sources d'approvisionnement. Bien que certaines économies peuvent être réalisées, l'impact budgétaire global de ces mesures devrait être relativement modeste, étant donné la part relativement faible des dépenses liées aux projets dans le budget d'UNIDROIT. En effet, l'un des défis les plus sérieux à l'introduction d'une gestion basée sur les résultats d'UNIDROIT est le déséquilibre actuel entre les coûts fixes et des dépenses liées aux projets.

144. Les Chapitres sur les traitements (Chapitre 2) et les charges sociales (Chapitre 3) du budget d'UNIDROIT absorbent actuellement 76,13% du budget ordinaire. Le poids relatif des salaires et indemnités et charges sociales dans le budget d'UNIDROIT est en partie dû à des salaires concurrentiels versés au personnel (en particulier le personnel professionnel), la durée de leur service et le coût élevé du système de sécurité sociale auquel la plupart des membres du personnel sont inscrits (37% de la masse salariale). Dans une très large mesure, le Secrétariat a peu de souplesse pour contrôler ces coûts, puisque les salaires sont soumis à des augmentations

périodiques à un taux fixé par les organisations coordonnées (OCDE, OTAN), et les taux de cotisations de sécurité sociale sont définis par les systèmes de sécurité sociale auxquels les membres du personnel sont inscrits. Quoi qu'il en soit, étant donné le contrôle serré auquel le budget d'UNIDROIT est soumis, l'augmentation des coûts fixes ne sont que partiellement compensés par une augmentation des recettes. En effet, une analyse de l'évolution du budget d'UNIDROIT au cours des 20 dernières années montre une augmentation des coûts du personnel et des charges sociales d'environ 45,97% (pour un nombre de membre du personnel à peu près identique) contre une augmentation du budget global de seulement 34,98%. Après déduction des autres éléments (non affectés au personnel) des coûts fixes de l'Institut, l'Organisation se retrouve avec moins de 14% de son budget ordinaire à consacrer à la prestation des services (organisation de réunions, la promotion des textes, assistance technique, publications, achat de livres). Si cette tendance n'est pas inversée, les coûts fixes absorberont bientôt plus de 90% du budget de l'Organisation.

145. Réduire le personnel n'est pas une option viable. UNIDROIT est plutôt en situation de sous-effectifs¹⁰. Le véritable problème est le manque de fonds pour les activités liées aux projets. Il ne s'agit pas tant d'une conséquence de coûts fixes non contrôlés, mais plutôt de la conséquence d'un déséquilibre historique entre les coûts fixes et les coûts liés aux projets. En fait, pendant plus de deux décennies, les coûts liés aux projets n'ont jamais représenté plus de 20% du budget global d'UNIDROIT. La nature "végétative" des augmentations des coûts fixes n'a fait qu'empirer ce déséquilibre historique.

2. Mieux utiliser les ressources humaines

146. Le personnel du Secrétariat représente sa ressource la plus précieuse. Comme dans toute autre organisation internationale, avoir un personnel loyal, motivé et fidèle qui répond aux plus hautes normes de compétence et d'intégrité professionnelle doit toujours constituer un objectif primordial pour la gestion d'UNIDROIT¹¹. La réalisation de cet objectif, cependant, exige non seulement une politique du personnel bien développée et appliquée, mais aussi une stratégie de gestion pour assurer la réactivité du personnel aux demandes faites à l'Organisation. Les paragraphes suivants traitent des principaux défis auxquels UNIDROIT est confronté.

a) Faible mobilité

147. La nécessité de se concentrer sur des sujets techniques pour lesquels UNIDROIT peut être considéré comme un forum approprié, est susceptible d'entraîner de plus en plus l'introduction dans le Programme de travail de projets pour lesquels il n'y aurait pas d'expertise disponible au sein du Secrétariat. Il est donc essentiel qu'UNIDROIT soit équipé pour répondre rapidement à l'évolution des mandats et à un Programme de travail en évolution, en particulier en disposant des moyens appropriés pour engager des experts extérieurs et recruter du personnel à court terme pour travailler sur des projets spécifiques. Les difficultés rencontrées par le Secrétariat pour assurer un soutien adéquat à ses travaux sur les titres intermédiés démontre clairement la nécessité d'élaborer une stratégie pour atteindre ces objectifs.

¹⁰ A titre de comparaison, le personnel de la Conférence de La Haye est composé de 32 membres, dont 16 sont des professionnels. Le Secrétariat de la CNUDCI est plus restreint, avec 19 membres dont 13 juristes, mais il dispose des services d'appui centraux de l'Organisation des Nations Unies à Vienne et du siège à New York.

¹¹ L'article 7 du Règlement des agents de l'OCDE, par exemple, indique que "a) Dans le recrutement des agents, le Secrétaire général tient compte avant tout de la nécessité de faire appel aux services de personnes possédant les plus hautes qualités de compétence et d'intégrité. b) Il assure, dans la mesure du possible, une répartition équitable des emplois entre les ressortissants des Membres de l'Organisation, en particulier dans les emplois supérieurs. c) Les agents doivent remplir les conditions d'aptitude physique requises pour leur emploi". De façon analogue, l'article 1.1 d) du Règlement des Nations Unies indique que le Secrétaire général est tenu de veiller à ce que la considération primordiale dans la détermination des conditions de service soit la nécessité de garantir un personnel qui réponde aux normes les plus élevées d'efficacité, de compétence et d'intégrité. Le silence du Statut organique et du Règlement d'UNIDROIT sur ce point ne signifie pas que ce principe ne s'appliquerait pas de la même façon à l'Institut.

148. A l'exception de trois membres du personnel, tous les fonctionnaires avec des contrats réguliers travaillent à l'Institut depuis plus de vingt ans (28,5 en moyenne). Les aspects positifs de cette situation sont la cohérence de l'approche et la mémoire institutionnelle, ainsi qu'un haut niveau d'expertise dans le domaine de travail de chaque membre du personnel (en plus d'être une preuve éloquente de leur loyauté envers l'Institut). Les aspects négatifs sont peut-être une certaine rigidité des méthodes de travail, peu d'incitation à l'innovation et une tendance à travailler de façon isolée. Ces facteurs limitent la capacité de l'Institut à réagir rapidement aux nouvelles exigences des Etats membres de changements dans le Programme de travail.

149. Il y a donc un besoin évident pour le Secrétariat d'envisager des mesures pour améliorer la mobilité du personnel. Outre les mesures qui peuvent nécessiter une augmentation des chapitres pertinents du budget, une plus grande attention doit être accordée à des programmes de détachements ou de jeunes experts associés, tels que ceux qui existent dans d'autres organisations, afin d'accueillir à l'Institut des jeunes juristes pour des périodes de service limitées.

b) Structure déséquilibrée des effectifs et absence de formation continue

150. En outre, le manque de personnel professionnel junior combiné à la nécessité d'élargir les tâches des employés des services généraux fait qu'aujourd'hui les fonctionnaires finissent souvent par réaliser au moins une partie des tâches administratives ou de secrétariat, plutôt que de faire les travaux juridiques de fond qui correspondent à leurs postes. Ce problème avait déjà été identifié dans le Plan stratégique, qui relevait que "le personnel de conception (fonctionnaires) [était] de moins en moins impliqué dans les véritables travaux préparatoires, ce que l'on peut caractériser comme de la déqualification progressive".

151. On peut apporter certaines améliorations par une redistribution des tâches entre le personnel, l'utilisation accrue des nouvelles technologies et d'outils de gestion de l'information et d'autres mesures visant à rationaliser les travaux internes du Secrétariat. Par exemple, le Secrétariat a commencé à revoir les descriptions des postes du personnel des services généraux en vue de leur attribuer autant que possible les tâches administratives actuellement exercées par les membres du personnel professionnel. Cela a déjà commencé à l'extrémité supérieure de la Catégorie B du personnel (secrétaires), qui a été invitée à entreprendre un certain nombre de tâches qui n'étaient pas les leurs auparavant: l'organisation et la gestion du système d'enregistrement électronique du courrier, la gestion des fichiers d'adresses, des calendriers partagés et des tableaux de programmation des documents; la rédaction et la traduction de rapports de réunions. Certains domaines peuvent cependant exiger une attention particulière.

152. Un domaine de préoccupation particulière est celui de la traduction de documents techniques nécessitant un niveau modéré à élevé de familiarité avec la terminologie juridique. Le multi-linguisme est une caractéristique essentielle d'une organisation intergouvernementale. L'expérience montre aussi que c'est une condition fondamentale pour assurer à la fois la qualité des produits finis, ainsi que leur acceptabilité politique. Le Secrétariat estime que cette caractéristique de la méthode de travail d'UNIDROIT doit être préservée et développée davantage. Le principal défi est de nature financière. Actuellement, toutes les traductions sont effectuées en interne, principalement par les professionnels membres du personnel, ce qui limite évidemment leur disponibilité pour les travaux de fond¹². Ce problème est encore aggravé par le fait qu'aucune somme n'est allouée au titre du budget d'UNIDROIT pour la traduction à l'extérieur et qu'il n'existe pas d'accords pour sous-traiter la traduction si le volume des documents dépasse la capacité en interne. Pendant de nombreuses années, le Secrétariat a bénéficié de la présence, grâce au Gouvernement français, de volontaires internationaux, selon une formule conçue en 1995 pour les participants au service national, qui s'est poursuivie en 2001 avec la nouvelle formule des

¹² Les chiffres qui suivent donnent une indication claire de la charge que représente la traduction pour le personnel d'UNIDROIT: en 2009, l'Institut a publié 127 documents officiels pour un total de 343 935 mots.

volontaires (durée d'un an renouvelable). Malheureusement, ce soutien très important pour le bilinguisme à UNIDROIT a pris fin en mars 2007.

153. En 2003, le Plan stratégique indiquait un manque "tout à fait regrettable" d'opportunités en termes de formation permanente (cours de langues, amélioration des connaissances informatiques, etc.) pour le personnel administratif et technique¹³. Malheureusement, aucun chapitre dans le budget d'UNIDROIT n'envisage la formation du personnel et aucun concept n'a été développé depuis pour persuader les Etats membres de la nécessité d'un tel investissement, ou de trouver autrement des alternatives dans le cadre des ressources existantes afin de fournir une telle possibilité. Le Secrétariat regrette que, jusqu'à présent, il n'a pas eu les moyens de développer un plan de développement des compétences et de carrière pour le personnel en particulier le personnel des services généraux.

CONCLUSION

154. Dans un domaine limité, certaines mesures, pour augmenter ou améliorer la capacité de réponse d'UNIDROIT aux défis auxquels l'Organisation doit faire face, peuvent être prises par le Secrétariat. Pour ce qui concerne la gestion interne du Secrétariat, le Conseil de Direction et les Etats membres peuvent compter sur le dévouement, la loyauté et la motivation des fonctionnaires d'UNIDROIT, et sur la détermination du Secrétaire Général à faire de son mieux dans l'exercice de sa fonction de gestionnaire des ressources humaines et financières qui lui sont confiées. Pour la plupart des autres éléments discutés dans le présent document, pourtant, il appartient aux Etats membres et aux organes créés par le Statut de donner au Secrétariat des indications précises des objectifs à atteindre, suite à la définition d'une Stratégie à long terme pour l'Organisation.

155. Comme on l'a indiqué plus haut, le présent document n'a pas pour objectif de fournir des réponses aux différents défis auxquels UNIDROIT est confronté, mais plutôt d'offrir au Conseil de Direction des éléments pour une première discussion concernant un plan stratégique pour les années à venir. Le Conseil de Direction souhaitera peut-être créer un groupe de travail informel chargé d'examiner les différentes questions et options présentées dans le présent document en vue de la préparation d'un projet de nouveau Plan stratégique qui sera soumis au Conseil pour examen à sa 90^{ème} session, en 2011.

¹³

Cf. UNIDROIT C.D.(83) 6.

ANNEXE I

Doc. A.G. (65) INF

**Document d'information sur les contributions extra-budgétaires reçues au cours de
l'année 2009 et sur leur utilisation pour les projets de l'Institut**

(préparé par le Secrétariat d'UNIDROIT)

<i>Sommaire</i>	<i>Pour information des membres de la Commission des Finances</i>
<i>Action demandée</i>	<i>Aucun</i>
<i>Document connexe</i>	<i>Aucun</i>

Introduction

1. Lors de sa 60^{ème} session, l'Assemblée Générale avait manifesté son intérêt à connaître dans le détail les contributions extra-budgétaires versées par les Etats membres ou par des personnes ou institutions privées. Le Secrétariat a préparé des documents à cet effet qui ont été soumis au Conseil de Direction à sa 86^{ème} session (Rome, 16-18 avril 2007), à la Commission des Finances à sa 62^{ème} session (Rome, 4 octobre 2007) et à l'Assemblée Générale à sa 61^{ème} session (Rome, 29 novembre 2007), pour avoir leur avis.
2. Le Conseil de Direction et la Commission des Finances ont partagé l'intérêt manifesté par l'Assemblée Générale et ont convenu que ces contributions auraient été mieux appréciées si elles étaient présentées en relation à chaque activité et projet de l'Institut. Cela peut permettre aux institutions d'UNIDROIT d'avoir un cadre plus précis des finances de l'Institut.
3. Ce document résume les contributions qui ont été, ou seront, reçues en 2009 et les dépenses relatives. Il faut noter que d'autres apports, tels que l'organisation directe de réunions, la prise en charge de frais et les prestations de personnes extérieures à l'Institut, provenant de Gouvernements d'Etats membres ou d'autres institutions ou personnes privées, ne figurent pas dans le tableau. En particulier, le Secrétariat désire rappeler que le Gouvernement suisse a organisé à Genève les deux sessions de la Conférence diplomatique pour l'adoption du projet de Convention sur les titres intermédiés.

**Résumé des contributions extra-budgétaires reçues au cours de l'année 2009 et sur leur
utilisation pour les projets de l'Institut**

1. PROGRAMME DE BOURSES

L'Institut a reçu en 2009 les contributions suivantes:

- du Gouvernement de Corée (€ 7.095,72)
- de la UK Foundation for International Uniform Law (€ 5,837.71)
- des membres du Conseil de Direction (€ 2,450)
- du Secrétaire Général (€ 1,500),

qui ont permis de financer plusieurs bourses, pour des périodes de recherche d'environ deux mois dans la Bibliothèque d'UNIDROIT pour des jeunes chercheurs appartenant à des pays en voie de développement ou à l'économie en transition, qui s'ajoutent au Programme de bourses financé par le budget régulier d'UNIDROIT (€ 10.000).

2. PROJET "MARCHES DE CAPITAUX"

L'Institut a reçu en 2009 la somme suivante:

du Gouvernement néerlandais	€ 30.000,00	pour le financement partiel du poste du chercheur affecté au projet
-----------------------------	-------------	---

Cette somme, qui n'avait pas été prévue au budget, sera incluse dans les Comptes 2009, ainsi que les dépenses auxquelles elle a été destinée, pour des raisons comptables et de transparence.

3. CONVENTION DU CAP ET PROTOCOLE AERONAUTIQUE

de la US Foundation for International Uniform Law	€ 19,835,00	pour le soutien d'activités de promotion de la Convention et du Protocole aéronautique
---	-------------	--

4. PROTOCOLE SPATIAL A LA CONVENTION DU CAP

L'Institut a reçu en 2009 les sommes suivantes:

de la UK Foundation for International Uniform Law	€ 16.041,07	pour financer un poste d'assistant chercheur
de l'Agence Spatiale Allemande	€ 8.000,00	
de la US Foundation for International Uniform Law	€ 26.900,00	

5. BANQUES DE DONNEES

L'Institut avait reçu en 1999 des donations privées importantes qui ont permis de financer jusqu'à l'année 2006 la banque de données UNILAW, en particulier la rétribution d'un collaborateur à temps partiel (jusqu'au mois de mai 2007) et les frais du site Internet (jusqu'en 2006).

En 2009, la banque de données est financée par la Fondation de droit uniforme de la manière suivante:

collaborateur à temps partiel	€ 36,700.00
site Internet	
3 stages de 2 mois chacun pour des jeunes juristes	
remboursement partiel du coût du fonctionnaire affecté au projet	
total	

Pour plus de détails, il est possible de consulter les documents budgétaires de la Fondation de droit uniforme.